

«Fortellingen om den moderne mellomlederen og den verdiforvaltende tvangstrøyen.»

En kvalitativ studie om utfordringer i mellomlederrollen i dagens arbeidsliv.

Hildegunn Sjøstrand

16.01.2017

Masteroppgave, Masterstudium i Endringsledelse

Universitetet i Stavanger

**MASTERGRADSSTUDIUM I
ENDRINGSLEDELSE**

MASTEROPPGAVE

SEMESTER:
Høsten 2016

FORFATTER:

Hildegunn Sjøstrand

VEILEDER:

Lars Klemsdal

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

Fortellingen om den moderne mellomlederen og den verdiforvaltende tvangstrøyen. – En kvalitativ studie om utfordringer i mellomlederrollen i dagens arbeidsliv.

EMNEORD/STIKKORD:

Mellomlederen, kompleksitetsperspektiv, komplekse arbeidssituasjoner, utviklingsledelse, transisjoner

SIDETALL: 77 (inkludert litteraturliste og vedlegg)

STAVANGER16/1-2017.....

DATO/ÅR

FORORD

Jeg sitter med målstreken foran meg og kjenner følelsen av beundring og takknemlighet til menneskene rundt meg som på hver sine unike måter har hjulpet meg gjennom en helt utrolig, spennende, skremmende, egentlig ubeskrivelig og sammensatt utviklingsprosess.

Først vil jeg rette en stor takk til informantene mine. Takk for at dere velvillig stilte opp og lot meg intervju dere, både lenge og vel. Dere gav meg mye spennende å tygge på. Takk for åpenheten dere viste meg.

Takk til min veileder, Lars Klemsdal, for måten du har kommet meg i møte på når jeg har strukket ut etter en veiledende hånd. Dine synspunkter og innspill har oppmuntret meg til å fortsette prosessen med pågangsmot og et hevet hode.

Ellers vil jeg takke familie og venner som tålmodig og oppmuntrende har heiet på meg gjennom prosessen.

Stavanger, januar 2017

Hildegunn Sjøstrand

Innholdsfortegnelse.....

1.0 INTRODUKSJON.....	S. 6
1.1 Positivt og negativt mellomledersyn.....	s.6
1.2 Tema og formål.....	s.7
1.3 Problemstilling, forskningsspørsmål og avgrensning.....	s.8
1.4 Oppgavens disposisjon.....	s.9
2.0 OVERORDNET TEORETISK REFERANSERAMME.....	s.10
2.1.1 Kompleksitetsparadigmet.....	s.10
2.1.2 Utviklingsledelse.....	s.11
2.1.3 Utviklingsledelse i komplekse arbeidssituasjoner.....	s.12
3.0 TEORI.....	S. 14
3.1 Innledning.....	s.14
3.2 Hvem er mellomlederen?.....	s.15
3.2.1 Hierarkisk perspektiv.....	s.15
3.2.2 Funksjonelt perspektiv.....	s.17
3.2.3 Oppgavebasert perspektiv.....	s.17
3.2.4 Frem mot en helhetlig funksjon.....	s.18
3.2.5 Oppsummering: Hva forteller så definisjonsaspektene?.....	s.20
3.3 Kompetansekrav og organisatorisk posisjon.....	s.22
3.3.1 Fra forvalter til verdiskaper – en lederrolle i utvikling.....	s.24
3.3.2 Tre idealtypiske roller.....	s.25
3.4 Håndtering av paradoksale rolleforventninger og komplekse arbeidssituasjoner.....	s.28
3.4.1 Rolleutøvelsens betydning for utvikling og verdiskaping.....	s.28
3.4.2 Person versus situasjon.....	s.31
3.4.3 Interaksjonsperspektivet og samspillseffekten.....	s.32
3.4.4 Emosjonelt arbeid.....	s.34
3.5 Sammenfatning av teori og videre antakelser.....	s.37
4.0 FORSKNINGSDESIGN OG METODE.....	S. 39

4.1 Studiens hensikt og teorigrunnlag.....	s.39
4.2 Forskningsstrategi, ontologisk og epistemologisk utgangspunkt.....	s.40
4.3 Datainnsamling.....	s.41
4.3.1 Utfordringer og vurderinger.....	s.42
4.4 Utvalgsstrategi.....	s.43
4.4.1 Om virksomheten.....	s.43
4.4.2 Om informantene.....	s.44
4.4.3 Utvalgets størrelse.....	s.45
4.5 Datareduksjon og analyse.....	s.45
5.0 ANALYSE.....	S. 47
5.1 Begrepsavklaring og analysens utgangspunkt.....	s.47
5.2 Hvordan beskriver mellomlederen sin ledersituasjon?.....	s.48
5.3 Hvordan opplever mellomlederen sin ledersituasjon?.....	s.53
5.4 Hvordan håndterer mellomlederen sin ledersituasjon?.....	s.62
6.0 AVSLUTNING	S.68
LITTERATURLISTE	s.70
VEDLEGG 1: Intervjuguide.....	s.74
VEDLEGG 2: Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt.....	s.76

1.0 INTRODUKSJON

Fremveksten og utviklingen av det globaliserte kunnskapssamfunnet gir ulike typer konsekvenser på ulike organisatoriske ledelsesnivåer. Tradisjonelle ledelsesformer innenfor byråkratiet som organisatorisk prinsipp utvikles og forandres i takt med fremveksten av nye organisasjonsformer med skiftende organisatorisk innhold. (jf. Grey, 2010). Moderne ledelse kan følgelig anses å ha en bred idékontekst i det organisasjon og ledelse formes i en tid med økende innovasjonstakt og stadig restrukturering (ibid). Johannessen og Olsen (2009) formulerer det slik:

Ledelse i kunnskapssamfunnet handler mye om å lære å takle forstyrrelser, det vil si brudd i stabile strukturer, hvor endringer og nye elementer som ikke er planlagt, bringes inn. Å lære å leve med forstyrrelser er å lære å takle endringsprosesser, turbulens og høy kompleksitet. Å lære å leve med usikkerhet, tvetydighet og kaotiske endringsprosesser er å lære å mestre kunnskapsøkonomiens krav.

Det mye omdiskuterte mellomledersjiktet kan i denne sammenheng pekes ut som særlig spennende å belyse. Som Grinde (2011) lettfattelig oppsummerer, har den vestlige utviklingen innenfor organisasjon og ledelse generelt og kortfattet gitt seg utslag i drastisk slanking og omorganisering for effektivisering av tidligere byråkratisk orienterte organisasjoner. Dette for at organisasjonene bedre skal evne å imøtekomme nye krav og muligheter i et moderne samfunn i rask utvikling. Spørsmålet om hva vi skal med mellomledere peker seg dermed ut som særlig sentralt i en slik sammenheng.

1.1 Positivt og negativ mellomledersyn

Både i litteraturen og i praksis gjør det seg synlig et positivt og et negativt orientert syn på betydningen av mellomledere. Ole Hope (2015) relaterer begge perspektivene til omveltningene og utflatingen som fant sted på 70- og 80-tallet. Svært lagdelte organisasjoner med mange mellomledernivåer ble ansett som lite fordelaktig og mer som barrierer for informasjonsflyt, effektivitet og nødvendig omstillingsevne i organisasjonen (ibid). Med flatere organisasjonsstrukturer fulgte dermed en sterk reduksjon i antall mellomledere. Fra synet på mellomlederne som selvsentrerte motspillere opptatt med å beskytte og verne om egne ansvarsområder og interesser, har imidlertid senere tids forskning bidratt til fremveksten av

den mer positivt orienterte forståelsen av mellomledere som viktige strategiske medspillere i organisasjoners virke (jf. Hope 2015, Wooldridge mfl. 2008 og Balogun, 2003). Wooldridge mfl. (2008) oppsummerer et rikt tilfang av forskning som fremhever mellomlederens sentrale posisjon i virksomheter, både når det kommer til utvikling og implementering av strategi. Hopes forskning bygger videre på dette i det mellomledere fremheves å utøve en viktig og kompleks rolle med en sentral strategisk funksjon. Et av tyngdepunktene i Hopes forskning og argumentasjon dreier rundt mellomlederes komplekst sammensatte oppgaver i forbindelse med endring, og videre til de krav som stilles mellomlederen i denne situasjonen.

1.2 Tema og formål

”Toppledere er oppskrytt, uten mellomlederen stopper Norge.”

Dette utsagnet fra Ole Hope (2015:130) kan på en kort og konsis måte sies å romme noe av essensen i nyere mellomlederforskning, i det fokuset skarpstilles på mellomlederen som en kritisk ressurs i forbindelse med realisering av virksomhetsstrategier og iverksetting av endring. I tillegg til å se nærmere på hva som ligger i denne oppfatningen av mellomledere, vil jeg i denne oppgaven nærme meg mellomlederrollen på individnivå. Ved å se nærmere på mellomledernes ledersituasjon søker jeg å få taket på særlige utfordringer tilknyttet mellomlederrollen i lys av de nyere oppfatningene. Fokuset vendes mot hvordan mellomlederen selv beskriver, opplever og håndterer sin ledersituasjon i knutepunktet mellom virksomhetens strategiske og operative nivå. Det foreligger imidlertid en nyansedreining fra den nyere forskningens fokus på mellomlederes rolle og betydning i forbindelse med strategi og endring, i det denne oppgaven har sitt utgangspunkt i mellomlederes rolle i dagens komplekse arbeidssituasjoner (jf. Klemsdal, 2013). Med begrepet komplekse arbeidssituasjoner peker Klemsdal (2013) på den økende grad av føringer som omgir og preger dagens arbeidssituasjoner. For en beskrivelse av hvordan det forholder seg i komplekse arbeidssituasjoner generelt, og i denne sammenheng med mellomlederrollen for øye spesielt, viser Klemsdal (2013:15) til Law og Mols toneangivende definisjon av kompleksitet:

There is complexity if things relate but don't add up, if events occur but not within the process of linear time, and if phenomena share a space but cannot be mapped in terms of a single set of three-dimensional coordinates.

Dette trekker vi med oss som innsikt i kjennetegn vedrørende ledelse i kunnskapssamfunnet. Påfølgende vil begrepet komplekse arbeidssituasjoner anvendes med en overordnet henvisning til utdraget fra Johannessen og Olsen (2009) slik dette ble presentert innledningsvis.

1.3 Problemstilling, forskningsspørsmål og avgrensning

Mellomlederrollen er kjent som en utfordrende rolle mellom strategisk og operativt nivå. En forståelsesramme for denne innsikten vil utdypes i teorikapittelet. Først vil jeg presentere studiens problemstilling og forskningsspørsmål.

Problemstillingen lyder som følger:

”Hva er utfordringer i mellomlederrollen i dagens arbeidsliv?”

Til å avgrense søk og besvarelse av problemstilling er en overordnet teoretisk referanseramme utarbeidet. Rammene utgjøres av en kompleksitetsteoretisk tilnærming til organisasjon og ledelse og en praksistilnærming til utviklingsledelse i komplekse arbeidssituasjoner. Disse danner studiens idémessige utgangspunkt, og åpner opp for en avsluttende diskusjon av problemstillingen på et mer abstrahert nivå. Denne overordnede teoretiske referanserammen vil presenteres i påfølgende hovedkapittel.

Studios empiriske materiale er innhentet gjennom kvalitative dybdeintervjuer fra et strategisk utvalg med butikksjefer. Informantene utøver sin mellomlederrolle som butikksjefer i konseptstyrte butikker underlagt samme kjedevirksomhet. Nyere oppfatninger som fremhever mellomledere som sentrale medspillere i virksomheters strategiseringsprosesser gjorde det særlig interessant å studere mellomlederutfordringer i dagens arbeidsliv med rammene gitt av en konseptstyrt virksomhet som en sentral kontekstuell variabel. Til problemstillingen ble følgende tre forskningsspørsmål utarbeidet som retningsgivende for forskningsprosjektet:

1. Hvordan beskriver mellomlederen sin ledersituasjon i knutepunktet mellom operativt og strategisk nivå?
2. Hvordan opplever mellomlederen denne situasjonen?
3. Hvordan håndterer mellomlederen situasjonen?

1.4 Oppgavens disposisjon

Med fotfeste i utvalgt teori vil analyse og drøfting av studiens empiriske materiale følge forskningsspørsmålenes sekvensielle forløp. Gjennom disse stegene skal vi gradvis orientere oss frem til en diskusjon som oppsummerende vinkles mot en konklusjon vedrørende hva som er utfordringer i mellomlederrollen i dagens arbeidsliv.

I kapittel 2 følger som kjent en presentasjon av oppgavens teoretiske idégrunnlag og overordnede referanseramme.

En gjennomgang av ytterligere teoretiske bidrag vedrørende mellomleders rolle og ledersituasjon følger i kapittel 3. Disse vil i første omgang romme nyere mellomlederforskning med fokus på ledelsesdimensjonen, mellomlederens posisjon, funksjon og oppgaver. Videre følger teori vedrørende rolleutøvelse og (leder)situasjonshåndtering. De teoretiske bidragene speiler både ledelsestilnærminger direkte linket til ledelse på mellomledernivå, samt ledelsestilnærminger av mer generell karakter. Mellomlederen holdes imidlertid kontinuerlig for øye.

I kapittel 4 gjør jeg rede for undersøkelsens forskningsdesign og metodiske tilnærming.

Kapittel 5 er viet analyse og drøfting. Den empiriske presentasjonen finner vi strukturert etter studiens tre forskningsspørsmål. Empiriske funn blir fortløpende drøftet opp mot oppgavens teoretiske perspektiver.

I et avsluttende kapittel 6 følger en oppsummering av empiriske funn som vurderes innenfor oppgavens overordnede teoretiske referanseramme. Herfra utledes en konklusjon til oppgavens problemstilling om hva som er utfordringer i mellomlederrollen i dagens arbeidsliv.

2.0 OVERORDNET TEORETISK REFERANSERAMME

Før vi kommer så langt som til gjennomgangen av studiens teoretiske byggesteiner i kapittel tre, vil en overordnet teoretisk referanseramme presenteres her. Denne består som nevnt av et knippe teoretiske hovedperspektiv som leseren bes holde i mente gjennom oppgaven. Foreliggende hovedperspektiv utgjør hver for seg sentrale referansepunkter, og samlet sett en overordnet referanseramme som påfølgende teoretiske bidrag og empiriske funn vil vurderes innenfor.

2.1 Kompleksitetsparadigmet

Med vekt på både ”mellom” og ”leder” vil denne studien i all hovedsak belyse og vurdere utfordringer knyttet til mellomlederrollen med utgangspunkt i kompleksitetsperspektivet innenfor organisasjon og ledelse. Med kompleksitetsperspektivet til grunn vektlegges følgelig organisasjoner som komplekse og selvorganiserende prosesser. Dette betyr at den helhetlige systemtenkningen som et veletablert ledelsesparadigme utfordres i det organisasjoner ikke betraktes som faste systemer som kan kontrolleres og styres. I tråd med Klemsdal (2013) bygger studien på en grunnforestilling om at ledere, og herunder mellomledere, utøver ledelse i de utviklings- og meningsskapende prosessene som allerede finnes og som kontinuerlig utvikles i virksomheten. Denne ledelsesforestillingen har flere likhetstrekk med kompleksitetsperspektivets syn på hva som er lederes viktigste funksjon og oppgaver. Fra et intervju med kompleksitetsteoretiker Ralph Stacey (Jørgensen, 2015) kan det oppsummeres en kortfattet introduksjon til kompleksitetsperspektivets normative syn på moderne ledere, deres adferd og formål:

Vi har hårdt brug for ledere, der kan guide og inspirere, jo mere kompleks verden bliver. Ikke gennem krystalklare visioner, men ved at improvisere og ved at lære folk, hvordan man tilpasser sig skiftende omstændigheder og uforudsete problemstillinger. Noget som mange ledere allerede gør i dag og gør rigtig godt. De tror bare ikke selv, at de improviserer, og derfor er der et stort behov for at få justeret moderne lederes selvopfattelse af deres egen rolle.

I det ledelsesdimensjonen vektlegges vil det bli naturlig å tilnærme seg mellomlederrollen gjennom generelle ledelsesteorier som ikke utelukkende befatter seg med ledelse på

mellomledernivå. For øye holdes imidlertid kompleksitetsperspektivet og mellomlederens posisjon, rolle og oppgaver som sentrale referansepunkt i det vi orienterer oss og utvikler vår forståelse for hvilke utfordringer som knytter seg til mellomlederrollen i dagens komplekse arbeidssituasjoner.

2.2 Utviklingsledelse

I kapittel 3 vil synet på mellomlederen som en kritisk ressurs i forbindelse med utvikling og implementering av strategi og endring belyses. Samlet sett vil grunntanken i dette synet anses å kunne gi tyngde til Klemsdals (2013) oppfatning av at mye av ledelsesdiskursen i stor grad vektlegger lederes betydning for å gi virksomheter driv og retning. Dette synet forutsetter i og for seg et grunnsyn på at mennesker kan organiseres og ledes. I boka *"Hva trenger vi ledere til?"* bidrar Klemsdal med et mer kritisk praksisperspektiv som han selv oppsummerer som at *"praksis viser vei."* (2013:6). Her forkaster Klemsdal på mange måter heroiske lederforestillinger til fordel for en mer ydmyk, relasjonsorientert forestilling av ledere som utviklingsledere. Med utviklingsledelse vender Klemsdal fokus mot ledelse av de mindre, kontinuerlige utviklingsprosessene som lederne nødvendigvis selv inngår i, og som de selv er en del av. Han betegner disse prosessene som *"organisasjonsendringens stygge andunge"* (2013:13), og argumenterer således for at dette er prosesser som det ofte glemmes, eller unngås, å sette av tid og ressurser til. Satt på spissen kan denne typen forglemmelser, eller unnvikelser, betraktes som en neglisjering av virksomhetenes livsnødvendige pulsering og bevegelse. Dette til fordel for større planlagte endringer som lettere anses å være av spektakulær og revolusjonerende art (ibid). Utviklingsprosessene anses på sin side gjerne som lite spektakulære i det de kun forårsaker skrittvis endringer. Like fullt argumenterer Klemsdal for at det er disse små og kontinuerlige utviklingsprosessene som virksomheten vi bedriver er satt sammen av, enten vi er oppmerksomme på dem eller ikke. Det er disse utviklingsprosessene som utgjør selve virksomheten, enten det er snakk om å få til større planlagte organisasjonsendringer, eller det dreier seg om å håndtere kompleksiteten i hverdagen. Klemsdal selv formulerer det slik: *"Men det er gjennom disse utviklingsprosessene vi hver eneste dag organiserer våre stadig mer fragmenterte og endringsutsatte arbeidssituasjoner."* (2013:13). Å drive utviklingsledelse handler i så måte om *"... å lede de små, men kontinuerlige utviklingsprosessene som vi hele tiden holder på med til hverdags for å få arbeidssituasjonene våre til å henge sammen og fungere."*

(ibid).

Her kan vi igjen trekke linjer over til en uttalelse fra Ralph Stacey som representant for kompleksitetsperspektivet på ledelse: *"Ledere skubber til et hav af små udviklinger. Problemet er bare, at de selv tror, de navigerer efter forkromede strategier."* (Jørgensen, 2015).

2.3 Utviklingsledelse i komplekse arbeidssituasjoner

Utviklings- og meningsskapingsprosessene som Klemsdals argumentasjon verner om vil videre også ses i sammenheng med William Bridges (2009) transisjonsteori. Transisjonsbegrepet kan sies å romme den menneskelige siden av endringer i det en transisjon forstås som den psykologiske, indre tilpasningen til en ytre endring (ibid). Med innsikten om endrings- og tilpasningsutfordringene som fremtrer i møtet med det moderne kunnskapssamfunnet som et referansepunkt, snakker vi således overordnet om mellomlederens personlige tilpasningsprosess til de komplekse arbeidssituasjoner mellomlederen manøvrerer i. Vi har allerede vært innom et sentralt kjennetegn ved disse moderne arbeidssituasjonene i kapittel 1.2, nemlig at de anses og preges av et overskudd av føringer. Et overskudd av føringer defineres av at *"...det er flere føringer i en situasjon enn det er mulig å forholde seg til samlet."* (Klemsdal, 2013:148).

Klemsdals argument er ikke at føringene i seg selv nødvendigvis er motstridende, men snarere at summen av for mange føringer tar form som paradoksalt i det totalsummen ikke lar seg omfavne og ivareta. På den måten fremmes et argument om at føringer i form av formelle organisatoriske initiativ, det være seg organisasjonsmodeller, styringsredskaper, pålagte prosedyrer og standarder, kan virke mer forstyrrende enn oppklarende i allerede komplekse arbeidssituasjoner. Argumentasjonen løfter således frem betydningen av å drive utviklingsledelse i virksomhetenes iboende meningsskapingsprosesser. Disse er kontinuerlig i utvikling gjennom menneskets søken etter orden, sammenheng, forståelse og praktiske svar omkring hva vi står overfor, og hva vi skal foreta oss. Dette kan eksempelvis komme til uttrykk gjennom prioritering og improvisasjon vedrørende valg om å vektlegge og forholde seg til noen av føringene fremfor andre. (ibid). I et kompleksitetsparadigme kan det således fremmes et argument i tråd med mellomlederforskningen om at mellomledere i større bedrifter, i lys av sin organisatoriske plassering og nærhet til medlemmer på ulike organisatoriske nivåer, står i en særegen posisjon til

å utøve en nøkkelrolle som aktive deltakere i de samtalene som former organisasjonen.

Johannessen (2002) utdyper dette slik:

Effektive ledere er de som merker de repeterende temaene som blokkerer frittflytende samtaler, og samtidig deltar på en slik måte at de bidrar til å skifte disse temaene. De vil søke muligheter til å snakke med folk i andre omgivelser og bringe temaer fra disse samtalene inn i samtalelivet til sin egen organisasjon. De vil være spesielt opptatt av å forsøke å forstå politikken og de ubevisste gruppeprosessene som de er en del av, og hvordan disse kan fange samtaler i repeterende temaer.

3.0 TEORI

”God ledelse handler om å håndtere endringer, og det å mestre dette er noe av det som gjør det så spennende – og krevende – å være leder.” – Kristin Skogen Lund, 2014 (Hope, 2015:74).

I dette kapittelet presenteres utvalgt teori som anses å være relevant i forhold til studiens problemstilling og overordnede formål. Som kjent vil påfølgende teoretiske bidrag plasseres innenfor referanserammen gitt studiens overordnede teoretiske hovedperspektiv.

3.1 Innledning

Vi har allerede vært inne på at nyere forskning har identifisert mellomlederne som viktige aktører tilkjent en sentral posisjon og rolle i virksomheters strategiseringsprosesser. Begrepet strategiseringsprosess springer ut ifra et praksisperspektiv på strategi, og viser her til at mellomledere potensielt vil være sentrale aktører ikke bare når det kommer til implementering av virksomhetsstrategier, men også i forbindelse med utviklingen av disse. Strategibegrepet anvendes i dette henseende i snever forstand, og orienteres omkring *”...hvordan vi har til hensikt å realisere virksomhetens mål”* (Hope, 2015:34).

Konseptualiseringen av strategisk ledelse vil gjennom kompleksitetsperspektivets linse handle om å tilrettelegge for forståelse og aksept for endring (Stacey, 2000 i Johannessen, 2002). Vi skal se nærmere på hva dette innebærer ved å først gjøre oss kjent med mellomlederrollen gjennom å definere og operasjonalisere mellomlederbegrepet. Videre skal vi opparbeide oss en forståelse for hvordan mellomlederens rolle er å anse som sentral og strategisk. I dette henseende følger en gjennomgang av teoretiske diskusjoner vedrørende mellomlederens posisjon, funksjon og oppgaver. Gjennomgangen vil samtidig synliggjøre konturene av aktuelle utfordringer som knytter seg til mellomlederrollen. For en ytterligere utdyping vil diskusjonen vendes mot utviklingen i mellomlederrollen. Før en oppsummering av den teoretiske diskusjonen med henvisning til studiens problemstilling om hva som er utfordringer i mellomlederrollen i dagens arbeidsliv, vil forhold vedrørende håndtering av presenterte utfordringer belyses. Her vil teoripresentasjonen av situasjonshåndtering og lederrolleutøvelse bære preg av synet på ledelse slik vi har sett at det fremkommer både gjennom kompleksitetsperspektivet på ledelse, samt i

Klemsdals (2013) praksistilnærming til utviklingsledelse.

3.2 Hvem er mellomlederen?

Mellomlederbegrepet viser generelt til en mangfoldig gruppe ledere som er ansvarlige for mennesker og leveranser på ulike nivå i en organisasjon. (Wooldridge m.fl, 2008). Dette viser til et forskningsmessig behov for å avgrense og operasjonalisere begrepet. En rekke faglige publikasjoner byr på ulike definisjoner av mellomlederen. Definisjonene kan grovt sett studeres med henvisninger til enten et hierarkisk, et funksjonelt eller et oppgavebasert perspektiv på mellomlederrollen (Hope, 2015). I denne studien defineres og operasjonaliseres mellomlederbegrepet i tråd med Ole Hopes definisjon på mellomlederen:

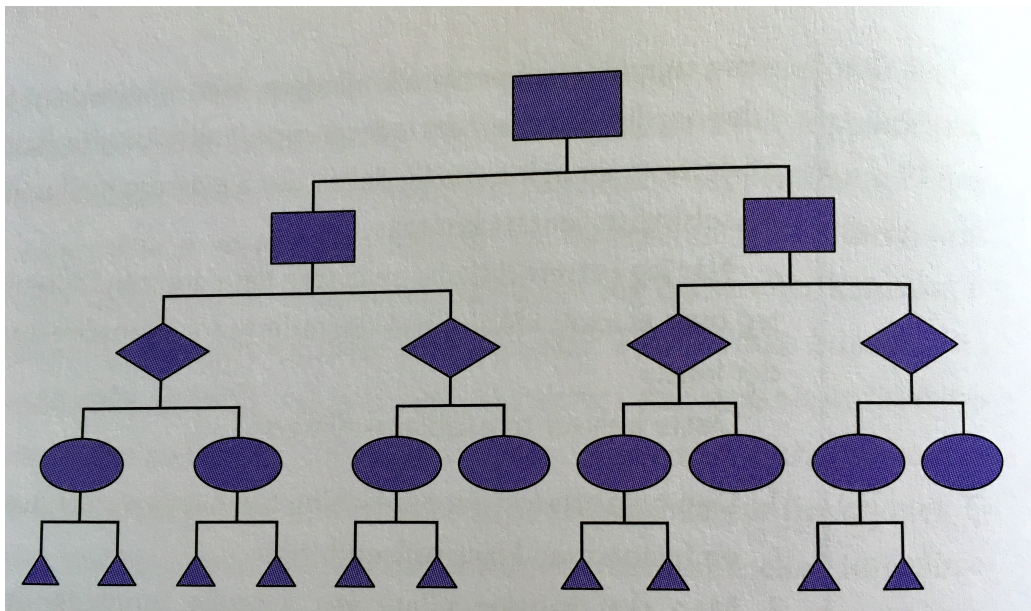
... middle managers will be defined as any manager positioned at least two levels below the CEO, and at least one level above line workers and professionals. Middle managers connect the organization's strategic and operational levels; they are responsible for at least the subfunctional workflow or business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

Definisjonen griper over de tre overnevnte dimensjoner og fastsetter for det første selve lederdimensjonen i det mellomlederne presenteres som "...any manager". Her vektlegges følgelig det faktum at mellomlederen formelt sett er satt til å utøve ledelse. Lederaspektet er sentralt og vil naturligvis fremtre som et gjennomgående og tilbakevendende tema gjennom hele oppgaven. Foreløpig nøyer vi oss med å stadfeste at lederdimensjonen viser til at mellomlederens funksjon rommer noe mer enn rent produksjonsbaserte oppgaver. I de påfølgende underkapitler skal vi systematisk gjennomgå sentrale aspekt som trekkes frem i mellomlederdefinisjonen, og således gjøre oss bedre kjent med hvem mellomlederne er. Dette anvendes som et videre utgangspunkt for å kunne si noe om hva som er utfordringer i deres roller.

3.2.1 Hierarkisk perspektiv

Den hierarkiske dimensjonen presenteres i det mellomlederens organisatoriske plassering identifiseres som minst to nivåer under toppsjef, og minst ett nivå over førstelinjemedarbeiderne. Definisjonen bærer nødvendigvis preg av at Hopes forskning har dreiet seg om mellomlederens

betydning i relativt store bedrifter med flere hierarkiske nivåer, noe som imidlertid også kjennetegner informantene i denne studien. For en ytterligere presisering tilpasset situasjon og fokus i denne studien, identifiseres mellomlederens konkrete plassering på nivået over førstelinjen. Organisasjonen som informantene i studien er medlemmer av har en strukturell oppbygning som illustrert i figuren under:



Figur 1: Organisasjonskart (Hope, 2015).

Ser vi på det åpenbare først så er topledelsen illustrert i form av rektangler, mellomledere i form av ruteelementer, og førstelinjemedarbeidere i form av trekanter. De ovale elementene som gjenstår kan fremstå som noe mer uklare. Hope (2015) påpeker at disse i noen bransjer og organisasjoner vil illustrere mellomledere, mens i andre ikke. I vår sammenheng illustrerer imidlertid disse ovale elementene det organisatoriske ledelsesnivået til mellomlederne som inngår i denne studien. De identifiseres som mellomledere på bakgrunn av lederdimensjonen vektlagt i mellomlederdefinisjonen. Lederdimensjonen rommer således et personalansvar som følgelig utnevner trekantelementene (førstelinjemedarbeiderne) som direkte underordnede.

3.2.2 Funksjonelt perspektiv

Gjennom forankringen i mellomlederens organisatoriske plassering, altså i lederens hierarkiske posisjon, tilkjenne gir definisjonen videre mellomlederens hovedfunksjon som bindeledd mellom virksomhetens strategiske og operasjonelle nivå. Kjært barn har mange navn, og Hope peker på ulike betegnelser som i faglitteraturen anvendes for å beskrive mellomlederens funksjon i virksomheter. Han peker eksempelvis på Likert som har omtalt mellomlederne som ”linking pins”. Andre anvendte betegnelser som forsøker å fange opp essensen i mellomlederfunksjonen er ”mekler”, ”forhandler” og ”fortolker” hentet fra Balogun (2003). Disse knytter seg til fremveksten av den nyere oppfatning av mellomledernes rolle som aktive aktører i forbindelse med strategiutvikling og iverksetting av endring. Hope (2015) betegner på sin side mellomlederen som ”oversetter” eller ”translatør”, og belyser på den måten et sentralt poeng vedrørende organisatorisk kommunikasjon. Ettersom det kan identifiseres forskjellige kommunikasjonsmåter og ulikt språkbruk på ulike organisatoriske nivåer, viser disse betegnelse til sentrale aspekt knyttet til mellomlederens forståelse, håndtering og oversettelser av organisasjonens kommunikative virkemidler slik de fortoner seg på de ulike nivåene. Disse betegnelse belyser viktige aspekt ettersom en tilfredsstillende utøvelse av bindeleddsfunksjonen vil forutsettes av at signaler flyter opp og ned i organisasjonen i forståelige innpakninger, noe som igjen er en forutsetning for at signalene kan omsettes til ønsket handling (ibid). Baloguns betegnelser viser i dette henseende til mellomlederens sentrale funksjon som mekler, forhandler og fortolker av slike strategiske intensjoner i knutepunktet mellom toppledelsens fokus på virksomhetens langsiktige utvikling og førstelinjens kortsiktige konsentrasjon rundt den daglige driften (Hope, 2015).

3.2.3 Oppgavebasert perspektiv

I lys av mellomlederens posisjon i knutepunktet mellom toppledelsens hovedsakelige konsentrasjon om virksomhetens langsiktige utvikling, overordnede inntjening og overlevelsessevne på den ene siden, mot førstelinjens konsentrasjon rundt effektiv og effektiv utførelse av daglige operasjoner på den andre siden, kommer altså essensen i mellomlederens funksjon og sammensatte oppgaveorientering til syne. Et aspekt ved oppgavedimensjonen knytter seg i så måte til mellomlederens overordnede ansvar for den daglige driften innenfor sitt respektive ansvarsområdet. Dette overordnede ansvaret viser til at mellomlederen har ”...det

endelige operative ansvaret for at alle oppgaver i arbeidsprosessene er ivaretatt og får sin eksplisitte tilhørighet i en organisatorisk enhet” (Hope, 2015:21). Dette ansvaret er nært tilknyttet andre sentrale lederoppgaver som oppgaveprioritering og oppgavedelegering.

I lys av sin posisjon, og derav i lys av sin funksjon som bindeledd mellom strategisk og operativt nivå, vil mellomlederoppgaver samtidig omhandle omsetningen av retningsgivende strategiske beslutninger som vi har sett. Dette viser med andre ord til konkrete oppgaver knyttet til det å oversette ”top-down” initierte tiltak til forståelige termer slik at virksomhetens intenderte strategier skal kunne ta form som realiserte strategier. På samme måte men i motsatt retning snakkes det om oppgaver knyttet til det å fange opp signaler fra den operasjonelle delen, og omsette slike ”bottom-up” initierte muligheter til termer som passer den strategiske dialogen. (Hope, 2015). Både i endringsledelseslitteratur generelt, og her med nyere mellomlederforskning for øye spesielt, finner vi i dag bred og gjennomslagskraftig argumentasjon for at kunnskap og innsikt fra bunntinjen med nødvendighet bør imøtekommes som implikasjoner på virksomhetens strategiske valg (Ford m.fl., 2008, Hope, 2015). Argumentasjonens legitimitet kan forankres i moderne virksomheters behov for å imøtekomme kunnskapsøkonomiens krav til effektiv omstilling- og tilpasningsevne, slik Johannessen og Olsen indikerer i introduksjonskapittelet. Det forteller også noe om en virksomhets evne til å nyttiggjøre seg sine interne ressurser.

3.2.4 Frem mot en helhetlige funksjon

Argumentasjonen som er fremmet så langt kan videre ses å utdypes i lys av nyere og mer generelle tilnærminger til lederskap som profesjon. Dette er tilnærminger som åpner opp for nyere lederskapsforståelser som spenner utover et bredere arbeidsfelt, og der ledere vektlegges et større helhetlig ansvar (Kirkhaug, 2015 og Kaufmann & Kaufmann, 2015). Nyere lederskapstilnærminger er således opptatt av at ledere generelt, og her mellomledere spesielt, vil ha funksjoner og oppgaver som med større helhet retter seg mot alle primærinteressentene til organisasjonen. Primærinteressentbegrepet er satt til å favne *”mottakerne av organisasjonens leveranser, medarbeiderne, og eierne av organisasjonen”* (Kirkhaug, 2015:35). Med forankring i platonske ideer om helhet, likevekt, visjoner, filosofi og vitenskap, handler lederskap som en mer helhetlig funksjon om at alle parter skal få dekket sine behov. Behovene kan sies å komme til uttrykk som krav og forventninger. For eksempel vil kundenes behov utspilles som krav og

forventninger knyttet til varer og leveranser kjennetegnet av tilfredsstillende kvalitet og akseptable priser. Medarbeidernes behov vil eksempelvis kunne knytte seg til krav og forventninger om å oppleve tilfredsstillende lønns- og arbeidsbetingelser, mens eierens krav og forventninger kan knyttes til tilfredsstillende avkastning på investert kapital. Viktigheten av å utvise tilfredsstillende imøtekommenhet og ivaretagelse av primærinteressentene finner vi forankret i argumentasjon som predikerer at det motsatte vil kunne true organisasjonen ved og samlet sett svekke dens legitimitet, stabilitet og konkurransekraft. (jf. Kirkhaug, 2015).

Forankret i helhetsfunksjonstilnærmingen kan mellomlederrollen i det moderne arbeidsliv ytterligere ses og kompliseres og utfordres gjennom ekspanderte ansvarsforhold, hensyn og oppgaver. Det ekspanderte ansvaret vil vise til mellomlederens behov for å opparbeide seg en bredere helhetlig oversikt, samt en dypere forståelse av de komplekse arbeidssituasjonene som mellomlederen er satt til å lede i. I denne forbindelse kan vi også lettere forstå hvordan mellomlederens ansvar fordrer dypere innsikt i så vel vertikale som horisontale forhold, og interne så vel som eksterne virksomhetsforhold (jf. Hope, 2015).

En mulig operasjonalisering av denne nye forståelsen om et helhetlig mellomlederansvar, vil i lys av kompleksitet- og praksistilnærmingen vise til konkret tilrettelegging av tid og rom for bevisste menings- og utviklingsprosesser. Dette ville bety å åpne muligheter for medlemmene til å utvikle samtaler og felles forståelser for koordinering og samhandling vedrørende det som Klemsdal fremhever som alle virksomheters grunnleggende spørsmål, *"Hva er oppgaven"*, *"Hvordan skal oppgaven løses"* og *"Hvem skal løse oppgaven"*.

Svarene på de tre spørsmålene som ligger til grunn for organiseringen av enhver virksomhet, har som regel aldri kun et opphav, men forhandles frem i praksis i lys av en lang rekke instanser som har "sitt å si", både innenfor og utenfor virksomhetens formelle grenser. (Klemsdal, 2013:20).

Med referanse til oppgavens overordnede teoretiske hovedperspektiv i kapittel 2, vil et sentralt poeng vedrørende mellomlederens fremgangsmåte til en slik operasjonalisering av funksjon og ansvar strekke seg ut i fra utviklingsledelses- og kompleksitetsparadigmet. En hensiktsmessig

oppfriskning kan være på sin plass, og vi henter således frem utdraget fra Johannessen (2002) slik dette også står representert i kapittel 2.3:

Effektive ledere er de som merker de repeterende temaene som blokkerer frittflytende samtaler, og samtidig deltar på en slik måte at de bidrar til å skifte disse temaene. De vil søke muligheter til å snakke med folk i andre omgivelser og bringe temaer fra disse samtalene inn i samtalelivet til sin egen organisasjon. De vil være spesielt opptatt av å forsøke å forstå politikken og de ubevisste gruppeprosessene som de er en del av, og hvordan disse kan fange samtaler i repeterende temaer.

3.2.5 Hva forteller så definisjonsaspektene?

”En svakhet i mange store organisasjoner er at de som har oversikt ikke har innsikt, mens de som har innsikt, ikke har oversikt.” – Kristin Skogen Lund (Hope, 2015:84).

Til nå har vi sett nærmere på hvem mellomlederne er ved å definere og operasjonalisere mellomlederbegrepet. Med vekt på lederdimensjonen har vi gjort dette ved å gjennomgå innholdet i mellomlederbegrepet slik dette er definert av Hope, i lys av en strukturell, en funksjonell, og en oppgaveorientert tilnærming. Vi har så langt opparbeidet oss en viss oversikt og forståelse for hvordan mellomlederens posisjon er å betrakte som en strategisk posisjon i virksomheters organisering. I lys av definisjonsgjennomgangen, kompleksitetsperspektivet på ledelse, samt til teorien om utviklingsledelse slik de to sistnevnte ligger til grunn og er presentert i kapittel 2, har vi opprettet en forståelsesramme for den nyere forskningen som understreker den sentrale rollen mellomlederen har i virksomheters strategiseringsprosesser (Hope, 2015, Balogun, 2003 og Wooldridge m.fl., 2008). Strategibegrepet har vi snevert definert som den veien som velges mot måloppnåelse. Med utgangspunkt i kompleksitetsperspektivet og praksistilnærmingen vil denne veien forhandles frem i arbeidssituasjonene i det situasjonsaktørene koorierer forståelser og koordinerer handlinger som svarer til de tre virksomhetsorganiserende spørsmålene (jf. Klemsdal, 2013).

Vi har også sett hvordan mellomlederens plassering i hierarkiet er strategisk fordelaktig med tanke på å omgjøre visjoner og strategier til konkrete handlinger. I forhold til problematikken

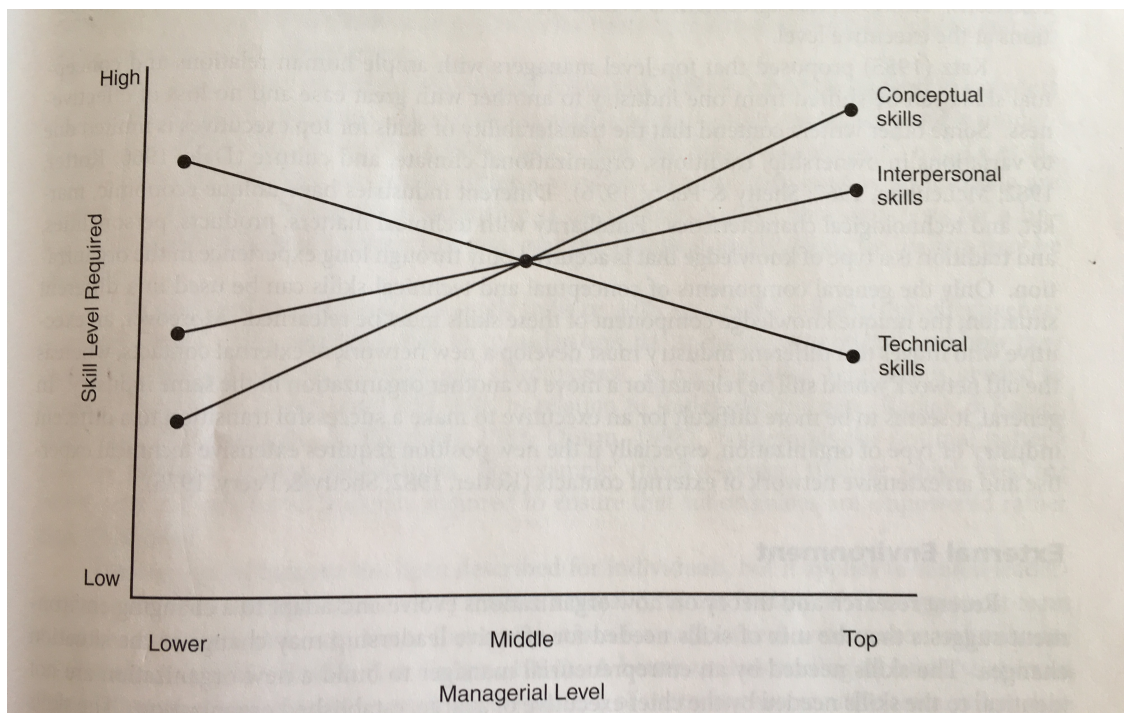
som Lund skisserer i utdraget over, fremheves det at mellomlederen står i posisjon til å minske avgrunnen mellom oversikt og innsikt. Dette har sin forankring i synet på at mellomlederne er plassert nært nok bunnlinjen hvor produksjonen faktisk foregår, men fortsatt nok på avstand til at en viss oversikt er mulig. Med sin "hands-on"-holdning til detaljene, og til førstelinjearbeiderne som til syvende og sist er å betrakte som endringsutøverne som omgjør abstrakt strategi til praktiske uttrykk, står mellomlederne som endringsagenter i en særskilt posisjon til å drive utviklingsledelse. Dette er argumentasjon som gir gjenklang i studiens overordnede teoretiske referanseramme. Dette ettersom mellomlederen av førstelinjen nært tenkelig vil inngå som et medlem av førstelinjen, og følgelig utøve en deltakerrolle i de organiserings- og utviklingsprosessene der mening omkring strategiske føringer produseres. Således tenkes det at mellomlederen vil besitte nødvendige forutsetninger for å kunne engasjere og lede til hensiktsmessig praksis. Her med erkjennelsen om at mellomlederen i lys av sin posisjon og rolle besitter en større helhetlig virksomhetsforståelse enn førstelinjearbeiderne tatt i betraktning (jf. Hope, 2015, Klemsdal, 2013 og Johannessen, 2002).

Grinde (2011) kan sies å fange inn noe av essensen i den teoretiske diskusjonen så langt gjennom sitt motsvar til en administrerende direktørs mål og ønske om nærhet til arbeidstakere uavhengig av hierarkisk organisasjonsnivå:

Uansett hvor mye han ønsker, kan ikke CEO ha en meningsfull relasjon til 800 ansatte. Derfor må han og andre sjefer i bedrifter av en viss størrelse dyrke frem gode mellomledd. Ikke for at de skal stå i veien for topplederen, men for i nært samarbeid med ham lede fagfolkene på måter som fungerer for medarbeidere med høy grad av kompetanse og selvstendighet.

3.3 KOMPETANSEKRAV OG ORGANISATORISK POSISJON

Realiteten for organisasjoner som er organisert i flere organisatoriske nivåer vil være som Wooldridge m.fl. påpekte innledningsvis i kapittel 3.2, altså en mangfoldig mellomledergruppe bestående av organisasjonsmedlemmer som utfyller sin lederfunksjon på ulikt organisatorisk nivå. Det vil si at mens noen leder mellomledere og selv ledes av toppledelsen, vil andre være ledere av mellomledere og selv bli ledet av mellomledere, mens andre igjen vil være ledet av mellomledere og selv være ledere av førstelinjearbeidere (Hope, 2015). Det forskningsmessige behovet for å stadfeste mellomlederens organisatoriske nivå slik dette fremgikk av forrige kapittel, viser også sin relevans i det flere forfattere har understreket at det stilles ulike krav til ledelseskompentanse på ulike organisatoriske nivåer (Katz, 1955; T.V. Mumford mfl., 2007; Yukl, 2006 i Hope, 2015). Yukl (2013) presenterer en modell som grovt skisserer et tredelt innhold til begrepet ledelseskompentanse, samt disse ulike ferdighetenes relative betydning på ulike ledelsesnivåer (fig. 2). Foruten å forveksle kompetanse med kunnskap forstår vi ledelseskompentanse som *”Sammensetningen av arbeidsrelaterte kunnskaper, ferdigheter, evner og egenskaper som kan tjene produktive hensikter i virksomheten og organisasjonen.”* (Hope, 2015:112).



Figur 2: Relativ betydning av ferdigheter for ulike ledelsesnivåer (Yukl, 2013)

Figur 2 viser at betydningen av *”Conceptual skills”* er høyest blant ledere på høyere ledelsesnivåer. Begrepet kan oversettes til å romme innholdet i Hopes to begreper; strategisk kompetanse og forretningskompetanse. Mens strategisk kompetanse viser til *” – kunnskap, ferdigheter og evner til å se det store bildet, til å identifisere og håndtere muligheter og trusler og evnen til å identifisere og evaluere alternativer”*, viser forretningskompetanse til *” – kunnskaper om og kjennskap til organisasjonen, hvordan virksomheten driver forretning, og virksomhetens produkter og prosesser”* (2015:129). Innsikten modellen formidler gir imidlertid grunnlag for å se for seg forretningskompetanse som en fjerde kompetansekategori plassert i området mellom *”Conceptual skills”* og *”Interpersonal skills”*. Dette argumentet kan gis substans ettersom innsikt og forståelse vedrørende virksomhetens spesifikke forretningsvariabler vil være aktuell og av høyere betydningsverdi både for langsiktig planlegging på toppledernivå, men også på bunnlinjen der produkter og prosesser i praksis utspilles (jf. Hope, 2015). Modellen presenterer videre at ferdigheter innenfor kategorien *”Interpersonal skills”* er av høyere relevans enn *”Conceptual skills”* på lavere nivåer, men at disse ferdighetene fortsatt har sin høyeste betydningsverdi på høyere nivåer. Med Hopes definisjon kan denne kategorien oversettes til mellommenneskelig kompetanse: *” – kunnskap, ferdigheter og evner til å omgås med og håndtere relasjonen til andre mennesker”* (ibid). Av lavest betydning for ledere på høyere nivåer mot høyest betydning for ledere på lavere nivåer finner vi *”Technical skills”*. Den høye betydningen av tekniske ferdigheter blant ledere på lavere nivåer forstår vi på bakgrunn av at disse lederne befinner seg nærmere bunnlinjen og følgelig nærmere tekniske operasjoner og beslutninger direkte tilknyttet produksjon (Yukl, 2013).

Ved å legge vekt på *”relativ”* trekker imidlertid Yukl frem at betydningen av disse kompetansekravene vil variere avhengig av blant annet type organisasjon, dens størrelse, struktur, og grad av sentralisering av myndighet (McLennan, 1997 i Yukl, 2013:162):

More conceptual skills are needed by middle- and lower-level managers who are expected to participate in strategic planning, product innovation, and leading change.

Denne forventningen til ledere på lavere nivåer om å ta del i strategisk planlegging, innovasjon

og endringsledelse er helt i tråd med nyere forskning som nettopp fremhever at mellomledere generelt vil være sentrale aktører i virksomheters strategiseringsprosesser (jf. Hope, 2015, Balogun, 2003). Dette grunner som kjent i en tanke om at mellomledere, uavhengig av sitt organisatoriske nivå, ofte er tett på ansatte, kunder og eventuelt leverandører. Dette viser igjen til den gunstige ”hands-on”-holdningen til detaljer og pågående organiserings- og meningskappingsprosesser. Nettopp på grunn av sin posisjon og interaksjon med ulike nivåer og virksomhetsaktører har vi sett hvordan nyere forskning og teoretiske ledelsestilnæringer fremholder at mellomledere vil kunne påvirke både strategiske prosesser og resultatene i organisasjonen. Gjennomgangen av Yukls kompetansekraftmodell bidrar således med å belyse flere konkrete områder som mellomledere i dagens arbeidsliv kan tenkes og utfordres på. Ifra oppfatningen og forventningene tilknyttet en mellomlederrolle konsentrert rundt tekniske ferdigheter og daglig drift (jf. Lower-level managers i fig. 2), åpner nyere forskning opp for at relativitetskortet er i spill i dagens arbeidsliv. Herfra er tanken at det stilles sterkere krav til at moderne mellomledere, uavhengig av nivå, evner å håndtere flere kompetansekategorier, noe som viser til at de skal besitte høyere ledelseskompetanse samlet sett.

3.3.1 Fra forvalter til verdiskaper – en lederrolle i utvikling

Figur 2 kan i sin enkelhet betraktes som et bilde på et tradisjonelt syn på mellomledere. Det Yukl (2013) betegner som ”lower-level managers” er i tråd med mellomledere slik begrepet er definert og operasjonalisert i denne studien, altså som leder for førstelinjen. I det tradisjonelle synet på mellomlederen sentreres oppfatningene rundt et overordnet og noe ensformig fokus på mellomlederens funksjon som lim mellom den øvre og den nedre delen av organisasjonen. Fokuset beskrives her som overordnet og ensformig i den forstand at man i det store og hele anser mellomlederens funksjon som best ivaretatt gjennom det vi kan beskrive som en blind overføring av ordre fra det øvre sjiktet i hierarkiet til det nedre, ikledd en kontrollørs rolle. Balogun og Hailey (2008:246) belyser elegant utviklingen i synet på mellomledere som har beveget seg fra oppfatninger av mellomledere som verdiforvaltere, til oppfatninger av mellomledere som verdiskapere:

The traditional view of middle managers is that they are a linking pin between the top and bottom of the organization. They are there to carry out orders unquestioningly, providing little

added value... However, more recent research shows their role in strategic change and renewal to be a valuable one. They need to operationalize the strategies devised by their senior managers to make them work in practice, and have an impact on the actual change outcomes through the way their actions then edit those senior manager plans.

I samsvar med nyere arbeidslivsforskning peker forfatterne her på en utvikling fra den tradisjonelle forestillingen av mellomlederrollen som *"...en relativt statisk rolle i den tradisjonelle industribedriften, der rutiner og kontroll av medarbeidere var hovedoppgaven"*, mot den moderne forestillingen om at *"Morgendagens mellomledere bør og vil innta en mer aktiv og strategisk rolle i bedriftene."* (Grinde m.fl. 2010:28).

3.3.2 Tre idealtypiske mellomlederroller

Forankret i en sosiologisk tilnærming vil det til enhver forestilling av statusen "mellomleder" knytte seg et sett med rettigheter og plikter hva angår legitim rolleutøvelse. Utviklingen i mellomlederoppfatningene kan således ses å bringe nye krav og forventninger til den moderne mellomlederen, og følgelig til hva som tilkjennes denne ledergruppen av funksjoner og oppgaver (jf. Wadel og Wadel, 2007/2010). For å forstå hva som er utfordringer i mellomlederrollen i dagens arbeidsliv vil det være gunstig å videreutvikle forståelsen for hva som gir opphav og innhold til de nyere oppfatningene av mellomlederen som en kritisk ressurs. En hensiktsmessig fremgangsmåte med dette formål vil ifølge Vøxted (2007) være å sette ulike mellomlederoppfatninger opp i mot hverandre. I dette henseende har Vøxted utarbeidet et sett med idealtypiske mellomlederroller. I denne sammenheng gjør vi bruk av tre av disse, henholdsvis den tradisjonelle idealrollen, den profesjonelle idealrollen, samt den idealtypiske og såkalte hybridrollen. Med henvisning til Max Webers (Weber, 2000) bruk av idealtyper er ikke disse rollefremstillingene å betrakte som konkrete og riktige beskrivelser av eksakte roller som vi kan forvente at finnes i ren form i den sosiale virkelighet. De er konstruksjoner der typiske kjennetegn ved de ulike rollene belyses. Vøxted fremstiller disse idealtypene på bakgrunn av roller som i ulik grad er å finne i praksis og i ledelseslitteratur. Vi skal fortløpende se nærmere på innholdet i disse idealtypene for å få et lære mer om hvilke utfordringer som synes tilknyttet mellomlederrollen i dagens arbeidsliv.

”Med den tradisjonelle mellemlider henvises der til en rolle, hvor lederen med en faglighet tilsvarende sine ansatte udøver faglig ledelse og driftsledelse” (Voxted, 2007:128). Med dette fremhever Voxted en mellomleder som typisk er utdannet innenfor faget, og på bakgrunn av denne faglige kompetansen administrerer en avgrenset del av virksomheten ved å ivareta de påløpende faglige og driftsmessige utfordringene. Denne beskrivelsen samsvarer i stor grad med Yukls presentasjon av kompetansekravene knyttet til ”lower-level managers” illustrert i figur 2. Driftsledelse forstår vi som et grunnleggende behov for enhver virksomhet. Det handler om å holde hjulene kontinuerlig i gang ved å drive virksomhetens kjerneoppgaver med en kvalitet og effektivitet som står i henhold til virksomhetens standarder (Hope, 2015). Den tradisjonelle mellomlederoppfatningen avslører et begrenset antall ledelseshensyn innenfor et tydelig avgrenset og teknisk område. Satt i sammenheng med sitatet fra Grinde m.fl., peker den tradisjonelle mellomlederen som idealtipe i retning av en statisk og verdiforvaltende rolle.

Med den idealtypiske profesjonelle lederrollen vendes fokuset imidlertid mot *”..., i hvilket omfang mellemlidere varetager de oppgaver, der forbindes med ledelse som profession. Det er personaleledelse, strategisk ledelse og forandringsledelse”* (Voxted, 2007:136). I dette ligger et særlig fokus på personalledelse ved implementering av endringstiltak (Voxted, 2007). Ifølge Yukls modell (figur 2) pekes det her på forhold tilknyttet kompetansekrav hvis relevans i utgangspunktet stiger i takt med ledelsesnivå. Med sitt tradisjonelle utgangspunkt ser vi at modellen vil vektlegge disse forholdene av lav relevans for mellomlederne som inngår i denne studien (lower-level managers). I tråd med den nyere mellomlederforskningen, helhetsfunksjonstilnærmingen, samt gjennom relativitetsaspektet i Yukls modell, hevder imidlertid også Voxted at dette er kompetansekrav som i sterkt økende grad nå møter mellomledere på lavere nivåer. Dette fordrer høyere og annerledes krav til en sammensetning av ulike typer ledelseskompetanse.

Voxted argumenterer imidlertid ikke ene og alene for utfordringer knyttet til en ren overgang fra den tradisjonelle rollen til en rent profesjonell lederrolle i deres idealtypiske forstand. En slik overgang kunne i seg selv tenkes å by på utfordringer knyttet til behovet for ny og annerledes ledelseskompetanse forankret i funksjonsovergangen og således til annerledes typer ansvarsoppgaver. Imidlertid henvises det til et tilsynelatende paradoksalt behov hvor man

samtidig som man på den ene side etterspør profesjonell ledelse, på den annen side også etterspør den tradisjonelle mellomleder gjennom et vedvarende behov for en synlig driftsleder.

Forskningen peker således verken på en overgang fra den ene til den andre rollen, ei heller mot en avlivning av mellomlederrollen slik noen vil hevde blir tilfellet i fremtiden (Grinde, 2011).

Forskningen peker derimot i retning av den tredje idealtypiske hybridrollen. Hybridrollen synliggjør særlige utfordringer som fronter dagens mellomledere i lys av deres posisjon, samt ekspanderte funksjon og oppgaver:

Den tredje lederrolle befinner sig i et spændingsfelt mellem den traditionelle mellemlider, der med en fagidentitet tilsvarende sine ansatte udøver faglig ledelse og driftsledelse. Og den professionelle leder, hvor det at udøve ledelse udgør en faglighed i sig selv. (Voxted, 2007:140).

I tillegg til å utøve faglig driftsledelse rommer hybridrolleoppfatningen forventninger og krav til at mellomledere skal opptre strategisk og bidra som kompetente endringsagenter (jf. Rydland, 2015 og Hope, 2015).

3.4 HÅNDTERING AV PARADOKSALE ROLLEFORVENTNINGER OG KOMPLEKSE ARBEIDSSITUASJONER

Mellomlederen. Han lever i beste velgående og har oppstått i nye varianter i moderne organisasjoner, hvor endring ikke er festtaler, men hverdagsrealisme. (Rydland, 2015).

Så langt har vi tatt med oss innsikt vedrørende utfordringer og paradokser i mellomlederrollen i dagens arbeidsliv som kortfattet kan ses forankret i en utvidelse av krav og forventninger. Gjennom den teoretiske diskusjonen har vi sett hvordan utfordringene overordnet kan knyttes til den nyere oppfatningen av den moderne mellomleder som en verdiskapende og kritisk ressurs i virksomheters strategiseringsprosesser.

I tråd med denne innsikten retter Rydland (2015) fokus på spørsmålet om hvordan dagens mellomledere rent praktisk bidrar til å skape endringskapasitet i virksomhetene de leder innenfor. I lys av denne studiens fokus på utfordringer tilknyttet mellomlederens posisjon og lederrolle i komplekse arbeidssituasjoner, ser vi her endringskapasitet som mellomlederens evne til å manøvrere og legge til rette for kontinuerlig utvikling og verdiskaping i arbeidssituasjoner preget av et overskudd av føringer. Det handler således om iverksetting av overlappende og parallelle, planlagte og ikke-planlagte endringer i sammenheng med effektiv imøtekommelse av krav til måloppnåelse i virksomhetens daglige drift. Men hva kjennetegner de verdiskapende mellomlederne hva angår rolleutøvelse, lederorientering og kompetanse? Og finnes disse mellomlederne overalt, innenfor alle typer organisasjoner, uavhengig av sentraliseringsgrad, størrelse og struktur? Hva er det som muliggjør, og hva er det som begrenser mellomlederens verdiskapende utfoldelse?

3.4.1 Rolleutøvelsens betydning for utvikling og verdiskaping

Rydland (2015) peker på at det finnes mengder av litteratur som har vokst frem vedrørende hvilke oppgaver mellomledere forventes å ta ansvar for, et tema vi også i denne oppgaven har vært inne på. Det er i forlengelsen her at det settes spørsmålstegn bak hvordan mellomlederne faktisk utspiller sin lederrolle. Med dette rettes søkelyset på hvordan mellomlederen i praksis ivaretar de mange, ulike, og tidvis motstridende funksjonene og oppgavene som vi i vår

sammenheng overordnet betegner og forstår som et overskudd av føringer. Basert på en empirisk undersøkelse i finanssektoren fant Rydland tre hovedroller som mellomledere kan utspille i forbindelse med iverksetting av endring. Som det går frem av tabellen under betegnes disse rollene som henholdsvis ”markedsbeskytteren”, ”fasilitatoren” og ”fornyeren”. Vi skal se nærmere på hva vi kan trekke ut av informasjon fra disse rollene mens vi holder studiens overordnede referanseramme nært i tankene. I lys av denne henviser endringsbegrepet i vår sammenheng til strategiske føringer og initiativer. Vi er interessert i hva disse rollene kan fortelle oss vedrørende studiens problemstilling om hva som er utfordringer i mellomlederrollen i dagens arbeidsliv.

Mens markedsbeskytteren har sitt hovedfokus på nåværende kunder, samt på å sikre at formelle føringer ikke undergraver dagens butikk, har fasilitatoren sitt hovedfokus på at strategiske initiativ får nødvendige ressurser, og at de tar form som praktiske adferdstilpasninger. På den måten søker fasilitatoren å sikre at formelle initiativ blir levendegjort og realisert i medarbeidernes arbeidshverdag. Fornyeren holder fokus på helhet, kontinuerlig utvikling og vital nytenking, og søker således å unngå faste og begrensede mønstre.

Rolle	Bygger endringskapasitet gjennom å:	Utfordring for bygging av endringskapasitet
Markedsbeskytter sikre driftsfokus og unngår at endringene svekker oppmerksomheten om dagens butikk og leveranser eller påvirker markedet og kundene negativt.	Kan skape legitimitet for mangel på kraft i endringene ved at det lokale markedet og nåværende kunder legitimerer en motstand mot endringen.
Fasilitator sikre fokus på endring gjennom tilflyt av tilstrekkelig oppmerksomhet og ressurser for å sikre atferdsendring i medarbeiderens arbeidshverdag.	Lojal implementering kan medføre at en mister fokus på behov for fornyelse utover nåværende strategiske retning.
Fornyere sikre fokus på hele organisasjonen og samspillet på tvers av ulike forretningsområder. Sikrer også at vitalitet for nysgjerrig refleksjon og nytenkning opprettholdes, og en unngår at organisasjonen går inn i faste mønstre basert på nåværende strategiske retning.	Kan bli for mange tiltak å håndtere basert på egne initiativer i tillegg til endringstiltak som skal gjennomføres. Fornyeren kan også initiere tiltak som ikke har ressurser til oppfølging innenfor nåværende strategi

Figur 3: Roller og endringskapasitet (Rydland, 2015).

I tillegg til å vise hvordan de tre ulike rollene tenkes å bygge endringskapasitet, peker tabellen også på mulige implikasjoner som de ulike håndteringsmåtene kan gi for denne oppbyggingen. Oversatt til vår kontekst ser vi at utøvelse av markedsbeskytterrollen kan skape utfordringer for kontinuerlig utvikling og verdiskaping ved å bidra til å legitimere motstand mot føringer. Legitimert motstand kan her ses å utgjøre en barriere for utløsning av nødvendig tilpasningsengasjement, som igjen kan ses å legge hindringer for utviklingen av endringskraft og således verdiskaping (jf. Bridges, 2009). Tabellen peker videre på at fasilitatoren, som nettopp på grunn av sin åpenhet og velvillighet for tilrettelegging og implementering av gitte strategiske føringer, kan gi utfordringer med tanke på hensiktsmessig fornyelse utover den foreliggende strategiske retningen. Ser vi tilbake på nyere mellomlederoppfatninger kan det argumenteres for at mellomlederens essensielle funksjon i strategiseringsprosesser ikke vil kunne anses tilstrekkelig ivaretatt gjennom fasilitatorrollen. Dette vil ha sin forankring i at selve essensen i mellomlederens strategiseringsfunksjon rommer mer enn bare implementering av gitte strategiske føringer. Tilfredsstillende funksjonsutøvelse viser at et vel så viktig aspekt går på det å fange opp signaler fra den operasjonelle delen, omsette ”bottom-up”-initierte muligheter til termer som passer den strategiske dialogen, for på den måten å bidra til utvikling og verdiskaping. I lys av den helhetsinspirerte funksjonstilnærmingen hva angår tilfredsstillende utøvelse av bindeleddsfunksjonen, vil mellomlederen utøve sitt ledervirke med behovene til både kunder, ansatte og eiere for øye. Til dette kan det synes som om utøvelse av fornyerrollen trer frem som den mest nærliggende dette formål. Gjennom sitt fokus på å rydde unna blokkerende mønstre er det også denne rollen som viser seg nærmest kompleksitetsperspektivets svar til effektive ledere slik Johannessen (2002) presenterte det for oss i kapittel 2.3. Med henvisning til utviklingsledelse i komplekse arbeidssituasjoner, fremtrer imidlertid menneskets begrensede rasjonalitet som en implisitt men sentral variabel. Tabellen peker i denne forbindelse på at fornyerrollen kan by på utfordringer knyttet til det å skulle fatte hensiktsmessige beslutninger og prioriteringer i en kompleks arbeidssituasjon preget av et overskudd av føringer og hensyn (jf. Klemsdal, 2013 og Kirkhaug, 2015).

Rydlands bidrag viser at mellomledere kan forventes å utspille sine funksjoner og ansvarsoppgaver på mer eller mindre hensiktsmessige måter med tanke på utvikling og verdiskaping i virksomheten. Med utvikling og verdiskaping som formål, viser gjennomgangen

både fordelaktige sider og mulige implikasjoner som de ulike rollene kan ses å by på. Likevel kan sentrale spørsmål fra delkapittelets innledning anses å bli stående igjen. For hvilke faktorer er av betydning for hvorvidt mellomlederen utspiller sin mellomledersrolle som markedsbeskytter, fasilitator eller fornyer? Og er verdiskapende mellomledere nærliggende å forvente innenfor ulike typer organiseringsformer uavhengig av sentraliseringsgrad, størrelse og struktur? Hva er det som muliggjør, og hva er det som begrenser mellomlederens verdiskapende utfoldelse? Dette er interessante spørsmål i det vi søker å forstå hva som er utfordringer i mellomlederrollen i dagens arbeidsliv.

3.4.2 Person versus situasjon

I adferdslitteraturen blir disse spørsmålene møtt med flere ulike og anerkjente tilnærminger som hver for seg fremhever ulike betydningsfaktorer og sentrale aspekt vedrørende utøvende lederskap. Pendelen svinger mellom hvorvidt personkarakteristika eller situasjonskarakteristika er å vektlegge høyest betydningsverdi for lederadferd (jf. Kirkhaug, 2015 og Kaufmann og Kaufmann, 2015). Den teoretiske gjennomgangen har så langt lagt opp til at moderne mellomledere utøver en bindeledds-funksjon som vil påvirke komplekse arbeidssituasjoner gjennom delaktighet i virksomhetens strategiseringsprosesser. Samtidig har diskusjonen også belyst hvordan funksjonsutøvelsen på den annen side kan ses å bli påvirket av omgivelsene. Relativiteten i Yukls kompetansemodell (fig.2) viste seg eksempelvis å innlemme situasjonsbetingelser som organisasjonens sentraliseringsgrad, størrelse og struktur som betydningsfaktorer for mellomlederens funksjons- og rolleutøvelse. Situasjonsfaktorene tenkes å betinge bestemte føringer i form av forventninger og krav hva angår mellomlederens ansvarsområder, oppgaver og lederkompetanse. I sin ytterste betydning kan dette ses i sammenheng med "*det sosiologiske argument*" (Kaufmann og Kaufmann, 2015:164). Her er nettopp oppfatningen at situasjonen til syvende og sist vil være avgjørende for adferd. Organisasjonens struktur og regelverk anses således i stor grad å påtvinge bestemte opptredener foruten og etterlate rom for særlige forskjeller i adferd og handlemuligheter (ibid).

Rydlands (2015) studie kan imidlertid ses å problematisere en slik tilnærming ved å finne tre relativt ulike rolleutøvelser i forbindelse med en endring. Her synes lederopptreden i større grad å vise sammenheng med mellomlederens personlige preferanser og lederorientering. Begrepet

lederopptreden viser her til karakteristikker av hvordan mellomlederen konkret opptrer når oppgaver skal løses og verktøy skal anvendes, samt til hvordan de orienterer seg i ulike retninger. Således blir lederopptreden et uttrykk for hvordan mellomlederen fremtrer i forhold til sosial og faglig samhandling og beslutningsinvolvering (Kirkhaug, 2015). Lederorienteringsbegrepet henviser til hva mellomlederen har mest interesse for, og er mest opptatt av. I nyere adferdslitteratur er vanlige kategoriseringer oppgaveorientering, relasjonsorientering, endrings- og strategiorientering. I vår sammenheng viser dette at mellomledere kan rette fokus mot ulike områder, henholdsvis på oppgaveprestasjoner og mål, medarbeidernes utvikling og velbefinnende som både mål og middel for motivert ytelse, endring og utvikling, og i sistnevnte kategori med fokus på utvikling av organisasjonen som helhet i forhold til det ”å mestre kunnskapsøkonomiens krav” (Johannessen og Olsen, 2009 i kap. 1.0). (jf. Kirkhaug, 2015 og Kaufmann og Kaufmann, 2015). Disse representerer ganske så ulike tilnærminger til de grunnleggende organiseringsspørsmålene som Klemsdal (2013) viste til vedrørende hva som er oppgaven, hvordan den skal løses og hvem som skal løse den. Således kan det nærliggende forventes at spørsmålsbesvarelse, og påfølgende valg av håndtering og lederopptreden, vil kunne gi seg forskjellig utslag.

3.4.3 Interaksjonsperspektivet og samspillseffekten

Transisjonsteorien vil kunne ses å tilnærme seg pendelsvingningen mellom person og situasjon med en relasjonell kompromissløsning. I tråd med studiens overordnede referanseramme (kap. 2) fremheves således samspillet mellom mellomlederen og de formaliserte strategiske føringene i ledersituasjonen. For å komme på innsiden av hva dette samspillet kan ses å by på av utfordringer for mellomlederen, kan samspillet oversettes til en praktisk orienteringsmodell med utgangspunkt i mellomlederens persepsjon (jf. Hatteland i Ottesen, 2011:210-237). Persepsjonsbegrepet er innholdsrikt (se Kaufmann og Kaufmann, 2015:181-212). Vi forholder oss imidlertid til en kort definisjonsbeskrivelse der persepsjon viser til hvordan mellomlederen organiserer og tolker sanseinntrykk fra sine fysiske og sosiale omgivelser (ibid). Omgivelsene henviser her til mellomlederens komplekse arbeidssituasjon. Samspillet kan således beskrives og forstås som en dynamisk, polar og rytmisk, samt dialogisk meningsskapingssprosess. Med referanserammen nært i tankene anses samspillprosessen som dynamisk i den forstand at den utspiller seg sammenhengende over tid, altså som en kontinuerlig utviklingsprosess. Dette er i tråd med

organiseringsprosessene slik vi kjenner dem fra studiens overordnede referanseramme. At den er polar og rytmisk viser til at oppmerksomhetspendelen er i bevegelse mellom sine ytterpunkter, altså mellom mellomlederens persepsjon av personlige egenskaper og lederforutsetninger og situasjonsbetingelser. Det dialogiske ved samspillprosessen viser til at den utvikles gjennom dialog ved at helhetsforståelsen akkumulerer. Dette foregår gjennom en vekselvirkning mellom indre refleksjonsdialoger og ytre dialoger med andre aktører. (jf. Hatteland i Ottesen, 2011). Denne iterative prosessforståelsen kan ytterligere ses og utdypes ved hjelp av forskningstermen *"å være sosiolog på seg selv"* (Wadel, 1991:21). Oversatt til vår kontekst betyr dette at mellomlederen stadig analyserer sin egen adferd og forsøker å komme bakom sine egne holdningsbriller i sin søken etter verdiskapende håndteringsalternativer i en arbeidssituasjon preget av et overskudd av skiftende føringer.

Dette er teoretiske adferdstilnæringer som innenfor samfunnsvitenskapelig forskningsteori langt på vei kan knyttes til teorien om sammenheng (Aase og Fossåskaret, 2014). I litteraturen blir teorien om sammenheng også referert til som forstående sosiologi, i det den vektlegger intensjonsforklaringer av sosiale fenomen. Denne tilnærmingen vil presenteres ytterligere i sammenheng med redegjørelsen for studiens forskningsdesign og metode i kapittel 4, men essensiell er altså tanken om at ulike forståelser av noe vil kunne medføre svært ulike måter og agere i forhold til noe på. I teorien om sammenheng vil vi forstå og skape mening av en handling ut ifra intensjonen og oppfatningen som har ligget forut, adskilt fra om handlingen viser sammenfall med noe objektivt mål for hva som er rett eller galt, godt eller dårlig. Dette åpner for adferd som ikke nødvendigvis vil ha sammenfall med formelle retningslinjer i situasjonen. (jf. *ibid*).

Det er på denne bakgrunn Bridges (2009) gjennom transisjonsteorien fremhever viktigheten av bevisstgjøringen av egne mentale institusjoner, tanke- og handlemønstre. Dette forankres i tanken om at tilpasning som en vekstprosess forutsetter at vi kjenner og forstår drivkraften bak egen motivasjon og motstand slik at vi vet hva som skal slutes med og hva som skal begynnes med. Således trer verdien i å bli bevisst egne oppfatninger og egne triggere vedrørende egen lederrolle og ledersituasjon frem som en forutsetning for selvregulering. Selvbevissthet kan således ses som et sentralt første steg i den skisserte samspillprosessen, der mellomlederen proaktivt bidrar til å

regulere seg og teamet ut av eventuelle begrensende mønstre og reaktive responser, og frem til utvikling og verdiskaping. Dette gir gjenklang både i kompleksitetsparadigmet og i kjernen av utviklingsledelse, og i nyere mellomlederforskning, der mellomlederens grad av selvrefleksjon og selvbevissthet omkring egen rolle og arbeidssituasjon med andre ord vil anses som den essensielle forutsetning for å bringe inn nye impulser og muligheter i virksomhetens organiserings- eller strategiseringsprosesser. Med referanse til transisjonsteorien gir dette mening ettersom subjektive oppfatninger vil romme mer eller mindre av motivasjon og muligheter, og motstand og begrensninger for praktisk rolleutøvelse. Således tenkes personlige overbevisninger, oppfatninger og holdninger å påvirke hva mellomlederne gjør, hvilke resultater de oppnår, samt påvirke hvordan, og i hvilken grad, de bidrar til verdiskaping (jf. Bridges, 2009 og Rydland, 2015). Rydlands spørsmålstegn til hvordan mellomlederen selv forstår sin rolle i komplekse arbeidssituasjoner, og følgelig til hvilke oppgaver og aktiviteter som vurderes og prioriteres, blir i et slikt henseende ytterst sentrale å besvare. Dette forankres i ropet etter verdiskapende mellomledere i dagens arbeidsliv, og viser til Staceys oppfordring fra innledningskapittelet om behovet for å *”få justeret moderne ledes selvopfattelse af deres egen rolle”* (Jørgensen, 2015). Den teoretiske argumentasjonen fester seg ved at opplevelsen som springer ut ifra oppfatningen av å *”(...) navigerer efter forkromede strategier”*, mot opplevelsen av at en ved improvisasjon *”skubber til et hav af små udviklinger”*, vil fordre ulikheter i forhold til lederoppreden, effektivitet og resultater.

3.4.4 Emosjonelt arbeid

Interaksjonsperspektivet og samspillseffekten kan ses å utfordre mellomlederne til reflekterte overveielser for hvorvidt egne overbevisninger skal trumfe situasjonsføringer eller omvendt.

Vi var tidlig inne på at formelle føringer kan oversettes til pålagte retningslinjer og formaliserte krav av ulik art. Disse kan eksempelvis vise til stillingsbeskrivelser, budsjett, prosedyrer og kvalitetsstandarder. Imidlertid har vi nå fått et dypere innblikk i hvordan overskuddet av føringer i komplekse arbeidssituasjoner vil romme betydelig mer enn formaliserte føringer. Vi snakker da om de uformelle situasjonsføringene. Disse gir seg utslag i forventninger og normer som springer ut i fra ulike situasjonsaktørers personlige utgangspunkt og preferanser, og de kan være mer og mindre uttalte og uuttalte. Med henvisning til studiens problemstilling også her, skal vi se

nærmere på hva som ligger i begrepene ”*emosjonelt arbeid*” og ”*emosjonell regulering*” i forhold til mellomlederens rolleutøvelse og håndtering av komplekse arbeidssituasjoner av (Kaufmann og Kaufmann, 2015:105-107).

Kaufmann og Kaufmann (2015) definerer emosjonelt arbeid som tilpasningen av egne følelser til arbeidssituasjonens gjeldende normer for emosjonell adferd. Dette er normer som viser til uformelle føringer vedrørende hva som aksepteres som mer eller mindre ”riktige” og ”gale” følelser. De refereres gjerne til som emosjonelle fremvisningsregler i litteraturen. Det fremheves at vektleggingsgraden av slike normer vil variere mellom bransjer, organisasjoner og mellom ulike nivåer i en organisasjon. Arbeidssituasjoner kjennetegnet av direkte kunde- eller pasientkontakt er typiske eksempler der normer for emosjonell adferd vil stå sterkt. Her er det heller ikke uvanlig at fremvisningsreglene kan ta form som formelle føringer. Like fullt handler emosjonelt arbeid om at de ansatte tilpasser egne følelser i henhold til formelle så vel som uformelle emosjonelle føringer. Begrepet emosjonell regulering er beskrivende for det som skjer når en person, her mellomlederen, uttrykker følelser i henhold til situasjonsføringene med manglende samsvar til følelsene som egentlig oppleves. Emosjonell regulering viser således til ”*forsøk på å øve innflytelse på hvilke følelser vi opplever, påvirke når vi har dem, og styre måten de oppleves og uttrykkes på.*” (Kaufmann og Kaufmann, 2015:105). Hvorvidt denne reguleringen går smidig og uproblematisk vil variere både i grad, frekvens og forekomst. Når det foreligger balanse mellom de emosjonelle situasjonsføringene og de virkelige følelsene snakkes det om kongruente emosjonelle tilstander. Her viser samstemmighet til full balanse i følelser mellom person og situasjon og således til lav grad av emosjonelt arbeid. Konflikt og ubalanse eksempelvis oppstå når situasjonen krever et høflig smil og en avbalansert tone utad mens sinne raser på innsiden. Dette viser til inkongruente tilstander som fordrer høyere grad av emosjonelt arbeid.

Tre strategier som benyttes for å håndtere inkongruente emosjonelle tilstander er overflatefremstilling, emosjonell dissonans og undertrykkelse. (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Ved overflatefremstilling skilles det klart mellom indre opplevelse og ytre fremstilling. Således presenteres et fasadeuttrykk i henhold til de emosjonelle situasjonsføringene, mens de virkelige følelsene opprettholdes på innsiden. Begrepet emosjonell dissonans viser i og for seg til et sterkt

spenningsforhold mellom en naturlig og en påkrevde følelse i en situasjon (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Som strategi viser emosjonell dissonans til en rolleopptreden som er lojal i henhold til de emosjonelle forventningene, mens person er tydelig skilt ad fra rollen. Ved å benytte undertrykkelsesstrategien uttrykkes de ”riktige” følelsene, mens opplevde følelser som ikke passer blir gjort til gjenstand for aktiv fortrenning og undertrykkelse.

3.5 SAMMENFATNING AV TEORI OG VIDERE ANTAKELSER

Litteraturgjennomgangen har tegnet ulike forståelsesrammer og gitt teoretisk innhold til studiens problemstillingen om hva som er utfordringer mellomlederrollen i dagens arbeidsliv. Med en generell tilnærming til mellomledere uavhengig bransje, har studien søkt å ta fatt i noen teoretiske diskusjoner omkring mellomleders posisjon, funksjon, oppgaver og ulike roller. Diskusjonene omkring mellomlederrollens utvikling har overordnet satt dagsaktuelle mellomlederutfordringer i sammenheng med en ekspansjon hva angår funksjon og oppgaver, ledelseskompetanse, ansvar og hensyn. Kjekt enda lenger ned kan det kortfattet pekes på utfordringer knyttet til en betydelig ekspansjon i krav og forventninger. Dette har vi sett forankret i nyere oppfatninger og teoretiske tilnærminger som fremhever mellomlederne som sentrale medspillere i virksomheters strategiseringsprosesser, der ansvar, hensyn og oppgaver retter seg mot alle organisasjonens primærinteressenter. Videre har vi sett på ulike typer mellomlederroller og i den forbindelse kastet lys på hvordan valg av rolle og rolleutøvelse vil kunne gi implikasjoner for hvorvidt mellomlederen anses å bidra til utvikling og verdiskaping i virksomheten.

Det kommer frem i innledningskapittelet at studien har sitt utgangspunkt i at mellomlederrollen er kjent som en utfordrende rolle mellom strategisk og operativt nivå. Et formål har i denne forbindelse vært å utdype en forståelsesramme for denne innsikten. For å komme i dybden og således nærme oss kompleksiteten i mellomlederrollen ble samspillseffekten fremstilt gjennom en praktisk orienteringsmodell. Et viktig poeng har vært å se på mellomlederens rolleutfordringer i lys av den komplekse arbeidssituasjonen mellomlederrollen utøves innenfor. Dette har teorien om samspill åpnet opp for.

Til nå har vi vært opptatt av å se på hvilke pulserende mellomlederoppfatninger som kan forventes og finnes uti arbeidslivet i dag gjennom teoretiske diskusjoner av mer generell karakter, altså uavhengig av bransje og organisasjon. Ved hjelp av blant annet Voxteds idealtyper har vi samlet og begrepsfestet noen av disse oppfatningene, og således fremhevet konturene av hva som på et generelt plan kan antas å røre seg av rolleforventninger og krav.

Vi tar utgangspunkt i de tre spørsmålene som operasjonaliserer grunnleggende referansepunkt som virksomheter anses å organisere seg i forhold til. Hva er oppgaven, hvordan løse den, og hvem skal løse den. Disse antas å virke organiserende på alle nivåer, fra organiseringsprosessene

på organisasjonsnivå til de innerste organiseringsprosessene på avdelings- og individnivå. Gjennom interaksjonsperspektivet er nærliggende antakelser at mellomlederens forståelse og orientering og således opptreden vil påvirke situasjonen, på samme måte som egenskaper og føringer i situasjonen antas og påvirke lederens forståelse, orientering og opptreden. Samspillseffekten åpner opp for at utviklings- og meningsskapingsprosessene på avdelings- og individnivå vil påvirkes av formelle og uformelle føringer fra øvrige nivåer. Utfordringer i mellomlederrollen kan således antas å ligge i emosjonell tilpasning ved at mellomlederen kontinuerlig må foreta reflekterte overveielser for hvorvidt egne overbevisninger skal trumfe situasjonsføringer eller omvendt. Dette samspillet beskrives og forstås som en dynamisk, polar og rytmisk, samt dialogisk meningsskapingsprosess mellom person og situasjon, der graden av emosjonelle utfordringer følger kurven for hvorvidt mellomlederen opplever kongruent eller inkongruent tilstand.

4.0 FORSKNINGSDESIGN OG METODE

Grovt sett tilkjennegir et forskningsdesign hva som skal studeres, hvorfor det skal studeres, samt hvordan det skal studeres. Blaikie (2010) fremhever at sistnevnte spørsmål inneholder svar på ytterlige fem spørsmål angående hvilken forskningsstrategi som skal benyttes, hvilke ontologiske og epistemologiske antakelser det bygges på, hvor den empiriske dataen vil komme fra, hvordan datainnsamling og analyse vil foregå, samt når de ulike stegene i forskningen vil finne sted. I de påfølgende underkapitlene følger en presentasjon av metodiske valg og vurderinger gjort i denne studien.

4.1 Studiens hensikt og teorigrunnlag

Med utgangspunkt i at mellomlederrollen er kjent som en utfordrende rolle i knutepunktet mellom operativt og strategisk nivå, har denne oppgaven til hensikt å belyse noen særlige utfordringer tilknyttet mellomlederens rolle. Dette gjøres ved å se nærmere på et utvalg mellomledere sine ledersituasjoner. Problemformuleringen lyder som kjent: **”Hva er utfordringer i mellomlederrollen i dagens arbeidsliv?”**

I operasjonaliseringen av problemstillingen ble mellomledernes posisjon identifisert på nivået over førstelinjearbeiderne, og dagens arbeidsliv ble i introduksjonskapittelet oversatt til komplekse arbeidssituasjoner kjennetegnet av et overskudd av føringer (jf. Klemsdal, 2013). Oppgavens teoretiske fundament er forankret i et praksis –og kompleksitetsperspektiv på organisasjon og ledelse. Betydningen av å imøtekomme og forstå moderne lederes rolle som en relasjonell og improvisatorisk rolle i dagens komplekse arbeidssituasjoner holdes frem som et sentralt og viktig poeng (jf. Grey, 2010, Johannessen og Olsen, 2009, Klemsdal, 2013 og Stacey i Jørgensen, 2015). Videre speiles mellomledernes rolle, funksjon og oppgaver i nyere mellomlederforskning som fremhever mellomledere som sentrale medspillere både når det kommer til utvikling og implementering av virksomhetsstrategier (jf. Hope, 2015, Wooldridge m.fl, 2008 og Balogun, 2003). De nyere mellomlederoppfatningene ses i sammenheng med oppgavens overordnede teoretiske referanseramme. Denne handler som kjent om utviklingsledelse i komplekse arbeidssituasjoner, noe som med andre ord handler om at aktørens personlige indre tilpasningsprosesser til ytre føringer anerkjennes og legges til rette for.

4.2 Forskningsstrategi, ontologisk og epistemologisk utgangspunkt

Litteraturgjennomgangen har henvist oss i retning av et spenningsfelt der nyere mellomlederoppfatninger forankret i praksistilnærminger til strategi og utviklingsledelse, møter tradisjonelle mellomlederoppfatninger forankret i en veletablert helhetlig systemtankegang innfor organisasjon og ledelse. Via forskningsspørsmålene sentrerer som kjent oppgavens empiriske nedslagsfelt rundt mellomlederens egne beskrivelser, opplevelser og håndtering av egen ledersituasjon. Undersøkelsen retter således søkelyset mot mellomlederens egne meninger, tolkninger, motiver og intensjoner for lederrolleutøvelse. Fra det empiriske datamaterialet søker jeg videre å analysere og drøfte hvorvidt utfordringer som kommer til syne kan forstås som uttrykk for overgripende sammenhenger til institusjonaliserte tanke- og handlemønstre (jf. Danermark, 2003 og Blaikie, 2010). En abduktiv forskningsstrategi er således valgt for å gripe an forskningsspørsmål og problemstilling.

The Abductive research strategy incorporates what the Inductive and Deductive research strategies ignore – the meanings and interpretations, the motives and intentions, that people use in their everyday lives, and which direct their behaviour. (Blaikie, 2010:89).

Using abductive inference is thus a matter of interpreting a phenomenon in terms of some theoretical frame of reference. This can be one of several possible interpretations, depending on the theory we adopt (Dey, 2004:91).

Herfra trekkes det paralleller fra abduktiv forskningsstrategi over til teorien om sammenheng (coherence), eller forstående sosiologi, slik denne blir beskrevet i Aase og Fossåskaret (2014:47-51). Denne forskningsteorien har sitt utspring i et epistemologisk paradigme der ideen om at vi kan oppnå objektiv kunnskap om en ytre verden forkastes. I dens plass fordres synet på at den menneskelige verden består av fenomener som kun kan oppfattes gjennom våre sanser. Sosialkonstruktivismen bygger på det samme paradigmet. Uten en objektiv verden som referansepunkt kan det imidlertid framtre som problematisk når kunnskap skal evalueres som sann eller usann, god eller dårlig. (Aase og Fossåskaret, 2014). Her gjør betydningen av meningsdimensjonen seg synlig. Med utgangspunkt i teorien om sammenheng fremstår en analyse som internt logisk dersom det er sammenheng mellom antakelsene og konklusjonene som

trekkes. Det vil med andre ord si hvis konklusjonene som avledes gir mening for oss. I stedet for kausalforklaringer er forstående sosiologi ute etter intensjonsforklaringer, altså intensjonen bak et handlingsforløp. Det er således meningen bak en handling forskeren må undersøke for å forstå den. Dette viser til at resultater i abduktiv forskning gis en tenkbar forklaring der det er opp til forskeren å argumentere for hvorfor valgt tolkningsramme er hensiktsmessig for å gi en nybeskrivelse av informantenes egne erfaringer (jf. Dey, 2004). Abduktiv forskningsstrategi kan følgelig også ses i sammenheng med dobbel hermeneutikk i det forskeren retolker informantenes egne tolkninger. Den nye tolkningsrammen utgjør hermed det nye utgangspunktet for produksjon av nye forståelser av sammenhenger, som således kan bringe nytt kunnskapsinnhold til det som studeres. Det kan synes som en nyanseforskjell mellom forståelse og forklaring, men ved nærmere iakttagelse vil det bli synlig at de to tilnærmingene fordrer forskningsresultater av vesentlig forskjellig karakter. Dette betyr at forskningsbidrag fra hver av dem vil kunne gi seg utslag i svært ulike måter å tenke og handle i forhold til dem på. (jf. Aase og Fossåskaret, 2014). På overflaten tenkes det at mellomlederutfordringer kan gjøre seg synlige som mer praktiske situasjonsutfordringer. Denne abduktive sammenheng-tilnærmingen fremhever således betydningen av å undersøke hvorvidt slike praktiske utfordringer har tilknytning til spenninger som pulserer under radaren for det tilsynelatende. Ved behov for nye og annerledes håndteringsmåter knyttet til engasjement, innovasjon og utvikling, er det av relevant betydning med bevisstgjøring om hva det er som nærer og opprettholder mer og mindre hensiktsmessige overflatebevegelser.

4.3 Datainnsamling

Ettersom jeg søker en dypere forståelse av den enkelte informantens subjektive oppfatninger og opplevelser av deres posisjon og lederrolle i virksomheten, ble det foretatt et valg om å samle inn data gjennom kvalitative dybdeintervjuer.

Kvalitative dybdeintervjuer kjennetegnes som uformelle samtaler der spørsmål i stor grad følger samtalen og ikke motsatt. Intervjudataene skal videre utgjøre forskerens utgangspunkt for å retolke informantenes egne tolkninger, med studiens teoridel som referanseramme. Det har således vært et mål å skaffe et datagrunnlag som, gitt studiens tidsramme og forskers erfaringsnivå, i høyest mulig grad ville formidle informantenes egne begreper og beskrivende

fortellinger av hvordan de selv oppfatter og opplever sine ledersituasjoner. Valget falt således på å gjennomføre semi-strukturerte dybdeintervju støttet til en utarbeidet intervjuguide med ulike temaer og spørsmål.

4.3.1 utfordringer og vurderinger

Å gjøre bruk av semi-strukturerte dybdeintervju som innsamlingsmetode fordrer ulike utfordringer, både av mer relasjonell og teknisk art. Relasjonelle utfordringer kan knyttes til forhold som fortrolighet, lojalitet, tillit. Det kvalitative dybdeintervjuet har en narrativ tilnærming som fordrer at informanten i stor grad oppmuntres til å fortelle og gjøre bruk av egne ord. Det er således nært tenkelig at en slik intervjuform vil kunne trigge nervøsitet, og således fremstå som mer eller mindre begrensende for samtale- og informasjonsflyt dersom fortrolighet, lojalitet og tillit oppleves fraværende. I tillegg er det også tenkelig at disse forhold vil ha innvirkning for hvorvidt det gis strategiske svar. Dette viser til at informantene besvarer spørsmål eller snakker rundt et tema på bestemte måter. Eksempelvis kan gitte beskrivelser kunne baseres på hva den enkelte informant opplever som legitimt i intervjusituasjonen på bakgrunn av forhold vedrørende lojalitet til bedrift, kollegaer eller lignende. (jf. Halvorsen, 2008).

I lys av sosialkonstruktivismens innsikt vil kunnskap og mening skapes i intervjuøyeblikket gjennom samtalen mellom forsker og informant. På denne bakgrunn har jeg som forsker anerkjent den såkalte intervju-effekten som uunngåelig. Fokus har i liten grad vært rettet mot å skulle innta en nøytral og anonym forskerrolle i en slik forbindelse. Imidlertid har forskers fokus rettet seg mot informantenes narrativer som det sentrale og betydningsfulle. Herunder ble det reflektert omkring spørsmål som gikk på hvordan jeg best mulig kunne klargjøre en uforstyrret bane for disse narrative å komme frem på. I den grad det gir mening å snakke om nøytralitet, oversatte jeg dette til å handle om å utvise bekræftelse, aksept og respekt for informant og samtaletema. Å gi grundig informasjon om tema, formål og konfidensialitet i forkant av intervjuet, samt og utføre intervjuet uten unødvendige ytre stressende faktorer, var andre tilretteleggende rammetiltak, hvilket i metodelitteraturen fremholdes som ”kloke grep” for å skape fruktbare intervjusituasjoner og gode samtaler (Halvorsen, 2008).

Utfordringer av mer teknisk art kan knyttes til strukturering, systematisering og tolkning av

innsamlet data. Selv om båndopptaker har vært til hjelp for å imøtekomme tekniske utfordringer, blir essensielle implikasjoner bestående i det sentral informasjon erkjennes å ligge i kroppsspråk, mimikk og lignende (jf. Halvorsen, 2008). Med dette i mente har forsker selv transkribert intervjuene fortløpende etter datainnsamlingen fant sted, som et tiltak for å beholde erfaringsnærheten til intervjusituasjonene som helhet. Både i forberedelser, intervjusituasjon og i etterarbeid har jeg forsøkt å være bevisst meg selv som medspiller i kunnskapsproduksjonen blant annet gjennom valg av spørsmål, formuleringer, betoning, kommentarer, kroppsspråk, forkunnskap, samt egen ubevisst forutinntatthet. (jf. Kvale m.fl., 2009). Dette gir gjenklang i det sosialkonstruktivistiske perspektivets fokus på at datainnsamlingsprosessen preges av kunnskapskonstruksjon heller enn kunnskapsinnhenting. Kvale m.fl. (2009) fremhever også at forsøk på ordrette intervjutranskripsjoner kan bidra til kunstige konstruksjoner uten nødvendigvis å gi særlig dekning for den muntlige intervjusamtalen. I transkriberingsprosessen valgte jeg på denne bakgrunn å utarbeide et personlig system bestående av fargekoding og andre hjelpemidler, som forsøk på å gjenskape sammenhenger knyttet til konnotasjon gjennom pausemarkering, trykkpunkt, ordlyd og stemning.

4.4 Utvalgsstrategi

Mellomlederne som undersøkes inngår i et strategisk utvalg og er alle butikksjefer. De driver hvert sitt filialforetak innenfor samme kjede. Med filialforetak vises der til at butikkene er felles eid og kontrollert.

4.4.1 Om virksomheten

Undersøkelsen er gjennomført i en kjedevirksomhet som opererer innenfor detaljhandel i privat sektor. Kjeden driver i hovedsak sin virksomhet i Skandinavia, men inkluderer også et par land utover dette. De er størst i sin bransje, både i antall butikker og i omsetning. Kjeden har i overkant av 60 filialer i Norge. Bedriften er som tidligere skissert organisert hierarkisk (se fig.1), og kjennetegnes videre av høy grad av sentralisering i form av stram konseptstyring.

Sentraliseringen spenner bredt og dypt og berører en rekke forhold fra de større linjer vedrørende innkjøp og markedsføring, og videre ned til eksakt vareplassering og utseende i den enkelte butikk. I Norge rapporterer butikksjefene til en av tre regionssjefer, som videre rapporterer til salgssjef for Norden. Hovedkontoret til denne egneide virksomheten er lokalisert i et nordisk

land utenfor Norge, og herfra styres alt av vareflyt.

4.4.2 Om informantene

Butikksjefene som undersøkes er således underlagt samme ledelse, samme konsept, og de har formelt sett like retningslinjer hva angår deres lederstilling, ansvarsforhold og oppgaver. Deres organisatoriske plassering har tidligere blitt tilkjennegjort på nivået over førstelinjearbeiderne, hvilket utgjør dem til ledere på laveste nivå med en mellomleder (regionssjef) som nærmeste leder.

Ved bruk av skjønnsmessig utvelgning har spredning i alder, kjønn, sivilstatus og utdanning vært styrende faktorer. I tillegg har informantenes kjennskap til organisasjonen og deres erfaring i butikksjefrollen vært avgjørende. Utvalget søkte jevnt over informanter med god kjennskap til bedriftens organisering, konseptstrategier og virksomhet. Dette ble operasjonalisert til å favne informanter som hadde vært ansatt i bedriften i minimum to år. Før selve etableringen av utvalget fant sted ble det utarbeidet to kategorier betegnet som utviklingsfaser, som hver skulle fylles av to informanter. Utviklingsfasene baserte seg først og fremst på alder, generell ansiennitet i bedriften, samt på erfaringslengde i butikksjefrollen. Utover dette inneholdt hver fasekategori de mer bevegelige variablene kjønn, utdanning og sivilstatus. Verdiene på disse variablene ble følgelig fylt inn etter at utvalget var etablert.

I tråd med forskningsetiske retningslinjer om å sikre anonymisering av direkte så vel som indirekte personopplysninger, ble populasjonen satt til å favne butikksjefer i både Stavanger og Bergen. Utvalget er etablert med informanter fra begge byene. Til tross for populasjonsutvidelsen viste det seg imidlertid vanskelig å finne informanter med spredning på utdanningsvariabelen. En antakelse var at dette kunne skyldes en tendens i bedriften som helhet, noe som det etterhvert også kom frem støtte for i samtlige intervjuer. I og med at utvalget er strategisk og ikke representativt, er det imidlertid ikke tilrettelagt for generalisering i denne form. Det kan således fremmes som en synlig tendens, men det kan ikke utelukkes at variasjonsgrad og tendenser vil springe ut i fra skjevheter i utvalget.

4.4.3 Utvalgets størrelse

Med forankring i en abduktiv forskningsstrategi og kvalitativ tilnærming, opererer studien som vist med et strategisk og relativt lite utvalg. Overveielser gjort vedrørende utvalgets størrelse kan grovt sett ses i lys av to dimensjoner. Den ene dimensjonen knytter seg til forskers overordnede tilnærming til studien, som også har inkludert tidsrammen for studien. Forskers anskuelse på studien som en siste lærings- og utviklingsprosess i undervisnings- og studiesammenheng i denne omgang, har her preget overveielser rundt utvalgsstørrelsen. Forskers intensjon var å begrense tiden rundt selve innsamlingen og den mer tekniske biten av databehandlingen. Refleksjoner rundt forskers erfaringsnivå har også spilt en rolle her i det det hevdes at *”Et høyt antall informanter gir en større risiko for dårlig vitenskapelig kvalitet enn et lavt antall informanter.”* (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2010). Den andre dimensjonen rommer overveielser forankret i studiens forskningsstrategi og forskers intensjon om fylldige dybdeforståelser av de narrative som utvikles i intervjusituasjonene. Med henvisning til nevnte relasjonelle utfordringer tilknyttet semi-strukturerte intervjuer, har en nærliggende grunnantakelse hos forsker vært at nervøse spenninger i intervjusituasjonen potensielt kunne ventes å avta etterhvert som førsteinntrykket mellom forsker og informant ville ta form som en annerledes type kontakt gjennom samtalen. Således er tanken at nervøsiteten og spenninger kan forventes å avta i takt med at utviklingen i intervjusituasjonen gradvis blir preget av at partene får mulighet til å ” snakke løs ” denne typen spenninger og gi rom for økt fortrolighet, lojalitet og tillit. Å etablere et strategisk utvalg og her investere større i et færre antall informanter, ble følgelig vektlagt som betydningsfullt. Her også med henvisning til De nasjonale forskningsetiske komiteene (2010) som fremhever at *”Det er viktigere at deltakerne bidrar med betydningsrike data enn at de er mange”*.

4.5 Datareduksjon og analyse

Arbeidet med datareduksjon og analyse er inspirert av Halvorsens (2008) helhetsanalyse og av Malteruds (2011) firestegs-modell for systematisk tekstkondensering. I starten var følgelig fokus rettet mot å opparbeide et helhetsinntrykk gitt av dataene. Transkripsjonene ble følgelig gjennomgått i sine helheter. Disse inneholdt både forsker og informant sine uttalelser. Herfra ble det opprettet nye dokumenter som gjennom narrative fremstillinger utgjorde helhetsforståelsen ervervet fra hver av transkripsjonen. Disse var foruten forskers uttalelser og gitte intervjutemaer.

Dette ble gjort som et forsøk på å løsrive informantenes fortellinger fra temaene i intervjuguiden, for videre å kunne analysere dataene med en åpnere og friere tilnærming. Til dette ble intervjuguiden byttet ut med forskningsspørsmålene. Forskningsspørsmålene utgjorde således tolkningsrammen som forsker fanget og veide sentrale temaer innenfor og opp imot. Denne rammen ble viktig for å sikre at empiriske funn forble orientert mot studiens problemstilling. (jf. Malterud, 2011). Videre var fokus rettet mot å finne meningsbærende elementer (ibid). Ved hjelp av fargekoding bestod gjennomgangen av de nye narrative i å tydeliggjøre utsagn som gav mening i henhold til forskningsspørsmål samt i forhold til presentert teori. Disse elementene ble så trukket ut og plassert inn i et skjema organisert i forhold til informant og forskningsspørsmål. Forankret i den abduktive forskningsstrategien ble sentrale elementer fra de teoretiske diskusjonene omkring studiens problemstilling holdt frem som referansepunkter. Fargekodingen og skjemaoppsetningen lettet arbeidet med å få oversikt over sentrale sammenhenger og mønstre i dataene med særlig relevans i forhold til den etablerte forskningen presentert i teorikapittelet (jf. Thagaard, 2008).

5.0 Analyse

Problemstillingen handler om moderne mellomlederes utfordringer i skjæringspunktet mellom virksomhetens strategiske og operative nivå. Jeg har valgt å tilnærme meg problemstillingen via mellomledernes ledersituasjoner. Underordnet tar jeg i det første forskningsspørsmålet fatt i informantenes beskrivelser av egne ledersituasjoner. Dernest vender jeg fokuset mot hvordan disse butikksjefene emosjonelt opplever sine ledersituasjoner, før jeg avslutningsvis oppsummerer hvordan butikksjefene tendensielt synes å håndtere dem. Gjennom kapittelet vil jeg fortløpende drøfte empirien opp mot oppgavens teoretiske rammeverk.

5.1 Begrepsavklaring og analysens utgangspunkt

I kapittel 2.3 leste vi at formelle føringer viser til overordnede styringsgrep som mellomlederne må forholde seg til i sine arbeidssituasjoner. Slike formaliserte retningslinjer kommer eksempelvis til uttrykk i form av stillingsbeskrivelser og pålagte prosedyrer og standarder, og de fremgår som overordnet gitte situasjonsbetingelser og situasjonskrav fra virksomhetens strategiske nivå (jf. Klemsdal, 2013). Uformelle føringer forstår vi videre som ikke-formaliserte kulturelle normer eller forventninger til mellomlederens funksjon og oppgaver, samt til håndteringen av disse. Forankret i helhetsfunksjonstilnærmingen presentert i kapittel 3.2.4 anser vi både kunder, medarbeidere og eiere som bidragsytende aktører til situasjonsføringer. Styrken i virksomhetskulturelle normer antas å kunne utruste de uformelle føringene slik at disse på et emosjonelt plan vil kunne fremstå som situasjonsbetingelser og krav på linje med formaliserte retningslinjer.

For variasjon, samt for å presisere oppgavens interessefokus på lederaspektet i informantenes rolle og situasjon, anvender jeg ledersituasjonsbegrepet som et synonym til Klemsdals arbeidssituasjonsbegrep.

Undersøkelsen er som kjent gjennomført i en veletablert kjedevirksomhet av betydelig størrelse og med en tradisjonell hierarkisk oppbygning. Høy sentraliseringsgrad og stram konseptstyring kjennetegner kjedens overordnede virksomhetsstrategi. Fra teorien har vi med oss at virksomhetens størrelse, struktur og sentraliseringsgrad er sentrale kontekstuelle faktorer. Vi

antar således at disse vil fremtre som situasjonsbetingelser med direkte innvirkning på butikksjefenes arbeidssituasjon i virksomheten. På denne bakgrunn har jeg valgt å la disse overordnede situasjonsbetingelsene danne utgangspunktet for min analyse.

5.2 Hvordan beskriver mellomlederen sin ledersituasjon?

Med begrepet komplekse arbeidssituasjoner peker Klemsdal (2013) på den økende grad av føringer som omgir og preger dagens arbeidssituasjoner. I lys av Klemsdals argumentasjon er en rimelig antakelse at butikksjefene forholder seg til et overskudd av føringer i sine ledersituasjoner. Dette viser som kjent til utfordringer ved at situasjonen bærer i seg flere føringer enn det er mulig å forholde seg til på en integrert måte. I lys av konseptstyringen som butikkene er underlagt er det imidlertid interessant å se dypere inn i hvorvidt informantenes ledersituasjoner peker i retning av å være preget av et slikt overskudd av føringer, eller om konseptmodellen rommer totale føringer og dermed ikke etterlater seg rom for tvil omkring oppgaver og håndtering. I så fall vil jeg argumentere for at det ikke er snakk om et overskudd av føringer, men snarere om en fullstendig toppstyrt situasjon.

Formelle føringer

Med forankring i sentralisert konseptstrategi og beslutningsmyndighet forventer vi altså at butikksjefenes ledersituasjon i stor grad vil preges av overordnede retningslinjer forankret i virksomhetens konseptmodell. På ulike måter forteller informantene både om styrken, omfanget og fokuset i det som fremstår som tydelige strategiske føringer i butikksjefenes ledersituasjoner. Følgende utsagn fra Bea (informant B fase 1) kan fremheves som et beskrivende og analytisk utgangspunkt i dette henseende.

Butikken er jo konseptstyrt, så jeg er leder innenfor ganske så stramme retningslinjer. (...) Så det å være mellomleder i denne bedriften blir på en måte som å være en bedre betalt vanlig fulltidsansatt ettersom de (ledelsen) legger jo opp en plan for alt du skal gjøre. Så av og til kan det føles som du bare følger en check-liste.

I kapittel 3.3 leste vi om Yukls relativitetsmodell (fig. 2). I lys av nyere mellomlederforskning tiller vi modellen et tradisjonelt uttrykk i det modellen i sitt rene utgangspunkt fremholder at

tekniske ferdigheter vil utgjøre det desidert viktigste innholdet til ledelseskompetanse blant ledere på lavere nivåer. Utdraget over kan langt på vei ses i samsvar med Yukls teoretiske bidrag her.

Driftskrav

Forankret i virksomhetens konseptmodell utdyper Bea sitt ansvar for ”tekniske” oppgaver tilknyttet butikkens daglige drift som den tydeligste og mest betydningsfulle føringen rettet mot hennes lederfunksjon:

Mine oppgaver er ganske like som ekstravaktene sine oppgaver. Det er å fylle på varer, sette opp arbeidslister, passe på at alt er bestilt av det vi trenger av poser og inventar og sånn. Ellers er jo en hovedoppgave å sørge for at det går rundt. Ellers så er det vel å holde orden på sesongene. Ja, det er vel egentlig min hovedoppgave. Å passe på at hver sesong blir fulgt opp og at alle sjekklister blir bygd slik som de skal. Vi får jo lister hver gang det er ny sesong, og så skal jo den fullføres. Og så er det delegering.

I forlengelsen her viser informantene til at de forholder seg til sentraliserte utsendinger av ”planogrammer” som presenterer butikksjefene for riktig hylleoppsett og eksakt vareplassering. Det kommer også frem at varebestilling og vareflyt er sentralstyrt. Dette viser til at varevolumet og leveringsfrekvensen som butikksjefene skal forholde seg til og håndtere, reguleres og bestemmes fra strategisk nivå.

Samtlige av butikksjefenes beskrivelser av ledelsens funksjonskrav og rolleforventninger syntes i bunn og grunn å være preget av dette overordnede kravet til den daglige driften. Informantene gav uttrykk for at driftskravet inneholdt forventninger til ”effektivitet”, ”prioritering”, ”kontroll” og ”oversikt” over produksjonsbaserte oppgaver i butikken. I praksis rettet dette seg kort og konsist mot ”å få butikken til å gå rundt.”, noe som igjen handlet om ”At man får inn kunder og selger varer. Det er vel absolutt blant det viktigste.” – Ada (informant A fase 1). En mer utfyllende beskrivelse, som i tråd med overordnede retningslinjer syntes å oppsummere budskapet i butikksjefenes oppfatning av hva som var butikksjefrollens ansvarsoppgaver, ble gitt av Bjørn (informant B fase 2):

Mine primæroppgaver er jo nummer en: Rulle opp porten og sørge for at butikken er åpen og at jeg har de rette varene til rett kampanje plassert korrekt til enhver tid. Og ha fokus på kampanjeområder. Sørge for at butikken er ren og ryddig og velfylt, ha orden på lager, og sørge for at jeg har ansatte som er tilstede og gjør en god nok jobb og er dyktige og opplærte til å utføre den jobben som de skal utføre.

I tråd med definisjonen av mellomlederens overordnede driftsansvar slik dette ble presentert av Hope (2015), viser utdragene her til butikksjefenes endelige ansvar for å sørge for at alle oppgavene knyttet til butikkens drift blir ivaretatt. Ut i fra informantenes beskrivelser av overordnede retningslinjer i sine ledersituasjoner, samt hva disse peker på av butikksjefenes funksjon og hovedoppgaver, fremstår veien kort til de teoretiske beskrivelsene av den tradisjonelle mellomlederen. Gjennom mine funn syntes de formelle føringene i butikksjefenes ledersituasjon alene å applaudere butikksjefer som, i likhet med den idealtypiske tradisjonelle mellomlederen, utøver faglig kontroll- og driftsledelse (jf. Vøxted, 2007).

Strategi

Innledningsvis i kapittel 3 ble det sagt at mellomledere potensielt vil være sentrale aktører ikke bare når det kommer til implementering av virksomhetsstrategier, men også i forbindelse med utviklingen av disse. Sistnevnte aspekt fant jeg lite bekræftende belegg for i mine informanternes situasjonsbeskrivelser. Sammen med den høye sentraliseringsgraden og den hierarkiske oppbygningen syntes budskapet i mine funn å formidle en virksomhetsstrategi basert på det vi i teorikapittelet omtalte som et overordnet og noe ensformig funksjonsfokus. Butikksjefenes mellomlederfunksjon syntes nettopp å handle om blind overføring og kontroll av overordnede konseptinitiativ fra det øvre til det nedre sjiktet i hierarkiet. Astrid (informant A fase 2) sa det slik: *”Så det er vel det kravet er, at man skal følge alle konsepter som vi har, og følger man det og gjør alt riktig så er de (ledelsen) egentlig fornøyde kan man si.”*

Det har allerede blitt skissert at informantene forholdt seg til en ferdig komponert strategisk plan med fysiske sjekkpunkt hva angikk tilfredsstillende drift og konseptgjennomføring. Den gjennomgående tendensen kan oppsummeres gjennom følgende sitat fra Bjørn, som omtalte sitt forhold til virksomhetsstrategiene slik:

Litt sånn spectator. Jeg vet at det er strategier der, og jeg vet at vi jobber mot noen store mål, men det er liten innvirknings- og påvirkningskraft vi lokalt, og jeg som butikksjef har mot de strategiene.

Samlet sett syntes sitatet over å fremheve det unisone budskapet fra et samstemt butikksjefutvalg. Konsepttrammene ble jevnt over beskrevet som et fastsatt regelverk, og reguleringer innenfor disse rammene syntes tydelig adskilt fra det som formelt ble ansett som butikksjefrollens anliggende. Bjørn utdypet dette videre:

Strategiene til firmaet er jo langsiktige. Og der har vi som butikksjefer ingen påvirkningskraft. For det går på hvor er (kjeden) om 5 år. Hvilken varepakke har (kjeden) om 5 år. Den er ikke nødvendigvis slik som den er i dag. Dette er det andre som sitter og vurderer og planlegger. For der sitter våre innkjøpere (på Hovedkontoret). De sitter og bestemmer hva vi skal ha på butikkhyllen vår. Så der har vi ingenting vi skulle ha sagt, ingenting vi kan gjøre. Så vår oppgave er egentlig å implementere strategiene som kommer i fra konsernledelsen. Det er det nærmeste vi kommer strategiene, å utføre de. Men da snakker vi konseptstrategier. Når det gjelder den daglige salgsstrategien så er det å møte hver kunde. Og der er jo vi. Og det gjør vi med glede.

Butikksjefenes beskrivelser syntes på ulike måter å vitne om en strategisk toppstyrt arbeidssituasjon, og en betydelig avstand til virksomhetsstrategiene ble gjennomgående synliggjort av samtlige butikksjefer. Det generelle uttrykket var at butikksjefene syntes praktisk fremmedgjort fra virksomhetsstrategiene og i liten grad identifiserte seg med dem. Bea formulerte seg slik:

Strategien slik som den fremstilles er jeg jo veldig enig i. Bedriften baserer seg veldig på sine kjerneverdier (...). Jeg føler allikevel ikke at strategien gjenspeiler sånn det egentlig er i forhold til verdiene som ligger til grunn, at (målgruppen) skal være i fokus og slikt. For oss så er det ikke lett å ha (målgruppen) i fokus når du har åtte paller som står på vent. Vi skal på en måte følge en strategi uten midler. Det er ikke ressurser nok til å følge den tilstrekkelig. Det

vet jeg ikke hvordan de tenker å løse. Eller, jeg tror aldri det kommer til å bli en løsning på det.

Kommunikasjon

Med innsikt i avstanden mellom butikkenes kortsiktige dag-til-dag-strategier og virksomhetens langsiktige strategier slik butikksjefene belyser det her, kan mine funn ses å fremheve konturer av et spenningsfelt. Dette viser til ubalanse i det jeg betraktet som et delvis lukket kommunikasjonssystem. Kommunikasjonen fremstod for meg som delvis lukket i den forstand at utvalgte strategiske signaler fra topplinjen syntes å flyte nedover i ferdige og tilsynelatende forseglede forpakninger, nærmere tilkjennegjort i sjekklister-format, mens kanaliseringen av operative signaler fra bunnlinjen ikke syntes å finne veien oppover.

Tendensen til denne enveis-kommunikasjonen problematiserer sentrale teoretiske aspekt knyttet til mellomleders bindeledds-funksjon. I teorien heter det at tilfredsstillende utøvelse av bindeledds-funksjonen nettopp forutsettes av at signaler flyter opp og ned i forståelige innpakninger, noe som igjen er en forutsetning for at signalene kan omsettes til ønsket handling (jf. Hope, 2015). I den grad butikksjefene står som mottakere av det som kommer til syne som strategiske monologer, syntes språkdrakten i seg selv å ha en fremmedgjørende effekt. Dette kom blant annet til uttrykk hos Astrid da hun henviste til en årlig ledersamling der gjennomgang av mål og strategier stod på agendaen:

Ting ble veldig mye forklart. Men det og synes jo jeg er veldig sånn... Jeg er veldig sånn at jeg liker å få det klart og tydelig, men det ble litt sånn høytstevende, om IT system og masse sånn som jeg tenker er... ja.

I litteraturgjennomgangen lærte vi imidlertid at mellomlederen har en sentral funksjon som mekler, forhandler og fortolker av strategiske intensjoner i knutepunktet mellom toppledelsens fokus på virksomhetens langsiktige utvikling og førstelinjens kortsiktige konsentrasjon rundt den daglige driften (Hope, 2015). Dette handler i bunn og grunn om det Grinde oppsummerte for oss

avslutningsvis i kapittel 3, at det er nødvendig at toppledelsen i større virksomheter dyrker frem gode mellomledd slik at det pulserer et lønnsomt samarbeid mellom strategisk og operativt nivå. Avstanden og fremmedgjøringen som jeg sporet i mine data syntes således å sette butikksjefene på sidelinjen av selve essensen i nyere mellomledertilnærminger. I tråd med kompleksitets- og praksisperspektivet (kap.2) fremholder litteraturen det som vesentlig at toppledelsen bruker tilstrekkelig med tid og ressurser på å legge til rette for at mellomlederne som initiativutøvere forstår intensjonen i disse. Når det er sagt er likevel den normative essensen at mellomledernes medvirkning og deltakelse i strategiseringsprosessene vil gi de mest gunstige, lønnsomme og verdiskapende resultatene. Tanken er at virksomhetene på denne måten evner å inkludere og samspille med et større spekter av interne ressurser i form av ulike perspektiv, kunnskap og kompetanse med utspring fra ulike nivåers faktiske realiteter.

5.3 Hvordan opplever mellomlederen sin ledersituasjon?

I tillegg til føringene gitt den overordnede konseptmodellen, viser mine funn også til at mellomlederne preges av mer uformelle situasjonsføringer. Disse kommer til syne som forventninger og krav de stiller til seg selv og egen lederrolleutøvelse, samt til forventninger og krav fra sine underordnede medarbeidere og kunder (jf. Helhetsfunksjonstilnærmingen kap. 3.2). Her finner jeg at noen av disse føringene samsvarer med konseptføringene, mens andre utfordrer dem. Noen utfordrer ved å føye seg inn i rekken og komme i tillegg til konseptføringene, mens andre utfordrer ved å fremstå som direkte motstridende til konseptføringene.

Kongruente og inkongruente tilstander

I teorikapittelet definerte Kaufmann og Kaufmann (2015) emosjonelt arbeid som tilpasningen av egne følelser til arbeidssituasjonens gjeldende normer for emosjonell adferd. Oversatt handler det om at butikksjefene på ulikt vis tilpasser adferd og følelser i henhold til formelle så vel som uformelle situasjonsføringer. Når det foreligger balanse, harmoni og konsensus mellom situasjonsføringene og butikksjefens personlige preferanser snakkes det om kongruente emosjonelle tilstander. Inkongruente tilstander viser til ubalanse og konflikt mellom personlige preferanser og overordnede situasjonsføringer. Teorien fremhever således at inkongruente tilstander i større grad rommer emosjonelle spenninger og utfordringer, og dermed fordrer høyere

grad av emosjonelt arbeid enn hva kongruente emosjonelle tilstander gjør. (ibid).

I lys av virksomhetens høye sentraliseringsgrad og stramme konseptstyring har vi sett hvordan informantene samlet sett syntes å støtte hverandres beskrivelser av overordnede føringer i egen ledersituasjon. I mitt datamateriale kunne det imidlertid identifiseres to ulike tilnærminger til situasjonen tuftet på butikksjefenes emosjonelle opplevelser av denne. Operasjonalisert klassifiserte jeg de to tilnærmingene som en konsensustilnærming og en konflikttilnærming. Disse speiler butikksjefenes opplevelser av det som teorien henholdsvis betegner som kongruente og inkongruente tilstander i ledersituasjonen.

Konsensustilnærmingen

Ada og Astrid pekte seg ut som representanter for konsensusperspektivet. De gav uttrykk for at de opplevde sine ledersituasjoner som positive og stimulerende. Ada formulerte opplevelsen av sin posisjon og sin oppfatning av handlingsrommet sitt som mellomleder slik:

Jeg synes egentlig det er ganske positivt, for de store beslutningene trenger ikke jeg ta. Hvordan det går med butikken, leie, økonomi og slike ting, det får jeg bare beskjed om at så mye har du, så mye kan du, dette kan du gjøre, så ordner de resten. Så det er godt og ikke behøve å tenke på alt, at det ikke går utover meg. Hva som enn skjer så er det liksom ikke mitt ansvar, for det er jo de over som bestemmer alt det andre. Samtidig er det veldig godt å kjenne at det er min butikk. Jeg tenker jo ikke at det er deres butikk. Det er jo min butikk, for det kjennes jo som at jeg har alt ansvaret ellers. Så det er veldig godt å kjenne at alt det står på meg. Men det helt viktigste-viktigste, det er ikke meg. Så det trenger jeg ikke tenke på.

Astrid formidlet sin opplevelse av posisjoneringen og konsepttrammene på følgende måte:

Jeg føler jo egentlig veldig at jeg bestemmer det meste selv. (...) Jeg følger de reglene som jeg har, så det er liksom ikke noe problem. Altså den rammen som jeg jobber innenfor den holder jeg meg innenfor. Så jeg har ikke noe ønske om å.. altså, jeg synes det er greit det som vi jobber innenfor, så det blir på en måte ikke så mye problem. (...) Jeg tenker at så lenge man gjør jobben sin, så går det greit.

Samlet sett formidlet både Ada og Astrid en opplevelse av samsvar mellom egne forventninger og ledelsens krav og forventninger. Astrid uttrykte:

Jeg forventer jo at jeg skal lykkes. Nå har jeg vært i såpass mange år at jeg forventer at jeg har kontroll. Jeg er veldig sånn, at jeg liker å ha kontroll. Og selvfølgelig resultater. (...) Altså, vi setter oss jo mål, og jeg forventer å klare de og at de ansatte er med meg på det.

Forventningene og kravene hun rettet til seg selv og egen lederrolle syntes å passe som hånd i hanske med det hun opplevde av føringer fra ledelsen: ”*Mye det samme. Følge konseptet. Holde lønnsprosenten.*”. På spørsmål om hvordan Astrid vil beskrive seg selv som leder sier hun følgende:

Jeg vil jo ikke kalle det streng, men jeg er veldig tydelig og klar i hva jeg mener. Jeg følger reglene som firmaet har, og jeg har av og til fått høre at ”du har så mange regler du”, og jeg sier ”ja, men jeg har faktisk ikke flere regler enn de andre, men jeg bare følger de”. Hva skal jeg si. Jeg gjør det jeg får beskjed om, altså det som stilles krav til av meg.

Både Astrid og Ada knyttet den grunnleggende motivasjonsfaktoren til det å ”...*kjenne at man får den kontrollen som man ønsker, og se at det går fremover.*” Sitatet er hentet fra intervjuet med Ada, som videre utdypet:

Hvis man har hatt en tøff periode, og så merker man at man kommer videre, og så er det på grunn av en selv, at man har klart... ja, lederrollen. Det at man liksom plutselig en dag tenker at nå er det ingenting stress med noe som helst, nå har vi gjort alt, og det for at jeg har ryddet unna og fikset rundt slik at det går i hop.

Den samlede innsikten omkring Ada og Astrid sine opplevelser og tilnærminger til ledersituasjonene syntes å vitne om samsvar mellom deres personlige preferanser og ledelsens krav og forventninger til dem. Gjennom belegg fra informantene har jeg argumentert for at føringene fra overordnet ledelse syntes å fordre oppgavefokuserete, regel- og kontrollorienterte

butikksjefer. Fra teorien har vi med oss at oppgaveorienterte ledere nettopp retter sitt fokus på oppgaveprestasjoner og mål. Psykososiale arbeidsforhold som angår medarbeidernes motivasjon, trivsel og utvikling er i denne sammenheng et mer eller mindre relevant middel for prestasjons- og måloppnåelse. Dette syntes langt på vei å være beskrivende for begge konsensus-informantenes lederpreferanser. I følgende utdrag fra samtalen med Ada fremstod nettopp medarbeiderutvikling som middel for måloppnåelse:

Det viktigste er vel å hjelpe til å utvikle de andre som arbeider her. Å se til at de vet hva de skal. Ja. At man ikke har ansatte som går rundt og ikke helt vet hva som skjer og hva de faktisk skal gjøre uten at de kjenner planen med alt.

Konflikttilnærmingen

Bea og Bjørn som i mine funn representerte konfliktperspektivet, gav generelt uttrykk for frustrasjon og oppgitthet i møtet med de samme situasjonskravene. De stramme retningslinjene ble fremhevet som utfordrende og begrensende på disse butikksjefenes egne ledelsesideer og preferanser for rolleutøvelse. Hos begge disse informantene kom relasjonsorienterte ledelsespreferanser tydelig til uttrykk. I intervjuet med Bjørn ble det sagt:

Så, man er litt sjef, litt kompis, litt oppdrager, og litt pappa, for alle. Og det er litt rart, men... Minst mulig pappa, helst. Minst mulig oppdrager. Men der igjen, individuelt. (...) Men den viktigste biten for meg er å være en litt sånn trygg havn med det å ha svarene, og det å kunne vite hvor vi skal da. (...) Det å se en komme inn her som en liten spurv og gå ut som en ørn. Så er det det å se at de vokser litt og blir trygge på seg selv med det at de får oppgaver, med det at man trener og roser og gir noen korrekser og veileder og guider de litte grann, på et veldig individuelt basis i forhold til hva de trenger.

Bjørns uttalelse her vitner i stor grad om samsvar med det som i teorikapittelet ble definert som relasjonsorientert lederskap. Dette ble beskrevet som et lederfokus rettet mot medarbeidernes utvikling og velbefinnende som både mål og middel for motivert ytelse, endring og utvikling. Bea syntes å formidle den samme relasjonsorienteringen, noe som blant annet kom til uttrykk når hun ble spurt om hva som motiverte henne i lederrollen. Mens konsensus-informantene Ada og

Astrid syntes å fremheve resultat og kontroll over oppgaver som motivasjonsfaktorer og medarbeiderutvikling som middel for måloppnåelse, trakk Bea på følgende måte frem medarbeiderutvikling som både mål og middel:

Det som motiverer meg mest er å se når de ansatte utvikler seg. Eller når jeg ser at måten jeg er på mot dem gir resultater. (...) Mange butikksjefer sier "åh, du er for grei med de", men så er mine ansatte veldig greie med meg også. Så jeg føler jeg ser det veldig bare på det, at jeg får igjen for å være romslig. Jeg får veldig kjekke jenter. De blir veldig glade i plassen, og jeg tror vi har et så godt forhold her at ingen har lyst til å ødelegge det, eller gjøre noe dumt på en måte. Når jeg tok over denne butikken så fikk vi en skikkelig økning på omsetningen bare etter noen måneder, og veldig positivt på alle andre slike målbare tall. Og det tror jeg er på grunn av at de ansatte synes det er veldig kjekt å gå på jobb. Jeg merker det på engasjementet. Så jeg synes jo det er veldig kjekt å se dette, og jeg tror de får det til fordi det er så mye rom å prøve på. Jeg merker liksom at de finner på ting helt selv for de vet at jeg sier at det er bra uansett skulle jeg til å si. Jeg synes liksom alle kreative feil er bra!

Mine funn viste imidlertid til at en felles opplevelse hos Bjørn og Bea var at situasjonen ikke rommet ressurser for denne typen lederopptreden.

Krav og ressurser

Det ble fortalt at "lønnsbudsjettet (er) styrt ut i fra primært omsetningen først og fremst. Omsetningen definerer. Jo høyere omsetning jo høyere blir lønnsbudsjettet, for det følger en fordelingsnøkkel". Bjørn fremholdt lønnsbudsjettet som "den største bremseklossen eller gasspedalen for oss som mellomledere. For det definerer ressursene våre.". Han belyste således det vi anerkjenner som velkjente utfordringer tilknyttet mellomlederens posisjonering i skjæringspunktet mellom strategisk og operativt nivå:

...for en mellomleder står i konflikt mellom budsjettene sine og faktisk utføring av den oppgaven en skal gjøre. "Mellom barken og veden"-rollen er jo den man ofte sitter i. Samtidig som min nærmeste sjef også er en mellomleder og sitter mellom barken og veden der.

Via lønnsbudsjettet satt ledelsen med nøkkelkortet til hvor mange timer og ansatte butikksjefene kunne sette inn for å gjennomføre konsept og driftsoppgaver, og for å holde butikken å jour i forhold til kampanjer, vareutsendinger, planogrammer og prisendringer. For to av butikkene resulterte lønnsbudsjetteringen i at butikksjefene i stor grad opererte alene og hadde deltidsansatte som overtok roret på ettermiddags –og kveldstid. Dette var tilfellet for Ada og Bjørn. De to andre butikkene var betydelig større, og i tråd med en høyere omsetning rommet deres lønnsbudsjett en ekstra medarbeider i tilnærmet full stilling. For disse butikksjefene, Astrid og Bea, betydde dette at de sjelden opererte alene på jobb. Imidlertid hadde jo også disse butikkene flere kunder, større varevolum og høyere frekvens på vareflyt og hyllepåfyll. I mine data tegnet todelingen i informantenes opplevelser av konsensus og konflikt seg på tvers av både butikkstørrelse, informantenes alder, generelle ansiennitet og mengden ledererfaring. Bea uttrykte sin opplevelse av ubalansen mellom omfanget av ledelsens krav og ressursene slik:

De bryr seg ikke om du jobber deg i hjel for å få det til. Spesielt i juletidene så kan de sende så mye paller med varer som de bare vil med en holdning om at "bare få det gjort, bare fiks det". Og så har vi jo et budsjett å gå ut ifra med tanke på lønn, og det samsvarer jo heller ikke i det hele tatt med arbeidsmengden. Så si arbeidsmengden tilsvarer at vi burde hatt én person til på jobb, så legger lønnsbudsjettet begrensninger for det. Og da føler jeg igjen at de forventer at "å ja, men da skal du bare være på jobb til det er gjort".

I intervjuene ble det spurt om oppgavene de opplevde å bruke mest tid på stod i samsvar med de oppgavene som butikksjefene i utgangspunktet mente burde bli prioritert høyest.

Om enn i ulik språkdrakt så var også Bea og Bjørn samkjørte i sine svar. Beas svar kom tydelig og momentant:

Nei. For jeg mener at lederoppgavene burde vært prioritert. Jeg burde hatt mye mer tid til å være leder og motivere de som jobber her. Ha tid til å lage til, og gjøre ting skikkelig. Sånn som når vi skal ha salgskonkurranse, så har vi ett produkt som vi skal selge veldig mye av. Jeg har aldri tid til å sette meg ned å tenke hva og hvordan vi kan gjøre for å selge mer av dette. Jeg har aldri tid til å skape og lede det lille ekstra engasjementet. Det er mye positivt i måten vi er mot hverandre på, men til det faglige har jeg ikke tid til å sette meg ned og lese meg opp,

eller sette meg inn i nye produkter. Jeg mener jo at en butikksjef skal ha tid til dette, og ha tid til å sette seg ned og lage gode medarbeidersamtaler. Altså, når vi har medarbeidersamtaler så går de på et knips. Få det gjort for vi har andre ting å gjøre liksom. Så jeg savner litt det å ha tid til å være en synlig leder.

Irritasjon, frustrasjon, stress, utnyttning og manglende opplevelse av motivasjon og engasjement var anvendte beskrivelser på opplevelsene som ble fremmet. ”Du blir jo lei av det” sa Bea i forhold til opplevelsen av å skulle etterleve strategier og situasjonskrav uten tilstrekkelig med ressurser. Bjørn sa det slik:

Det sliter. Det er jo tungt. Opplevelsen som mellomleder, i hvert fall i dette konsernet, er at man skal snakke tydelig og være åpen, men man blir bare aldri hørt. Sånn er det. (...) Og det tærer jo på en mellomleder. Det har i alle fall tæret kraftig på meg.

Følgende utdrag fra intervjuet med Bjørn syntes å gi en videre utdypning av den felles oppfatningen og opplevelsen av ledersituasjonen, videre farget av hans opplevelse av manglende balanse mellom mål og midler:

I en så liten butikk så er vi så presset av kravet på å være effektiv, det sier seg selv. Og det må vi bare gjennomføre. Umiddelbart. Så fort det lar seg gjøre. (...) Som butikksjef så kjemper jeg alltid for mer på budsjettbiten, fordi det er gjerne der akilleshælen er ofte. Da snakker jeg primært lønnsbudsjett, for det er den vi sitter og jobber med. Det er jo lønnsbudsjettet som definerer hvor mange medarbeidere man har til enhver tid, og hvor mange timer man kan sette inn i en arbeidsplass for å utføre de oppgaver som skal utføres. Så det er lønnsbudsjettet som er det avgjørende. Er det for lite så får man høyere og høyere skuldre for man aldri kommer i mål. Er det for stort så blir man slapp. Så man må ha en balansegang der som er fornuftig. Og jeg tenker det, og det har jeg prøvd å si til mine ledere over lang tid, det er det å se på hvor mange timer kreves det egentlig for å utføre jobben, og ikke hvor mye koster det.

Gjennom intervjusamtalen med Bjørn ble jeg åpenhjertig gitt et dypere innblikk i hvordan Bjørn, på vegne av flere butikksjefer, kjempet mot det han omtalte som en lite lydhør ledelse med en

”diktatorisk lederstil”. Han fortalte at han fungerte som en *”litt sånn uformelt tillitsvalgt”* for butikksjefer rundt om. Han bemerket at dette foregikk i det skjulte, ettersom butikksjefene som kontaktet ham ikke gav ham tillatelse til å gå videre med det. Ei heller hadde han mandat fra konsernet til å gå videre med disse sakene. Han meddelte at flere av dem som tok kontakt var på gråten. Det var slitne og utslitte butikksjefer *”som har det tungt. Jobber seg i hjel. Og vet ikke hvordan de skal få endene til å møtes i hverdagen fordi at de kan ikke jobbe 10 timer i døgnet. Altså det går ikke an.”* sa Bjørn. Han fulgte opp med følgende innvending til eget utsagn:

Eller, de kan jo gjøre det. Men da får det noen konsekvenser. Det får ikke utslag i lønnsbudsjettet siden det (ekstraarbeidet) er innbakt i lønn. Men dersom de blir utbrent og sykemeldt så får det jo konsekvenser for budsjettet.

Med dette bemerket Bjørn et interessant aspekt knyttet til utfordringer forankret i denne formaliseringen av butikksjefstillingen. Det kom frem gjennom samtlige intervjuer at butikksjefenes stillingskontrakt inneholdt en avtale om å jobbe ekstratimer ved behov, og at dette var innbakt i fastlønnen. Det syntes som denne avtalen tredde flittig i bruk. Mens Ada og Astrid gav uttrykk for konsensus også i denne sammenheng, knyttet Bjørn og Bea dette til urimelige krav på grensen til utnytting. Ada var åpen om at hun i rolige perioder jobbet minst 10 timer mer per uke enn hun opprinnelig skulle for å holde butikken å jour. Hun opplevde imidlertid ikke dette som problematisk på noen måte, men holdt fast på at det var et kontraktfestet krav innbakt i lønnen om at hun skulle trø til ekstra ved behov. Bea gav også uttrykk for å utfylle sin butikksjefrolle i henhold til dette kravet, men gav uttrykk for at hun opplevde det som utnytting.

Jeg gjør det bare. Og jeg hører jo at når jeg nå sier det høyt så er det jo egentlig ikke slik det skal være. Men du gjør det bare, for fredens skyld. (...). Og når jeg tenker på hvor mye overtid jeg har jobbet uten... Altså, det er jo dugnadsarbeid, så... Jeg har jo hatt det veldig godt, så jeg skal ikke si at... Jeg har jo vært veldig heldig med tanke på at jeg ikke har noen utdannelse. Så jeg har vært veldig sånn at ”Åh, jeg må bare holde på denne jobben”, for jeg vet ikke hva jeg skulle gjort utenom liksom. Men du blir jo utnyttet. Det er jo utnytting.

Bjørns opplevelse og respons angående dette formaliserte stillingskravet lød som følger:

Der det trengs, og når det trengs. Og nettopp dette har jo vært min sånn der kampsak gjennom alle år. Den har vært at det skal ikke forventes at det skal være sånn en mandag i mars. En mandag i desember, ja! For da er vi midt i den viktigste, største sesongen med mest trykk. Med glede står man på da, for da vet man at da er det viktig, da trykker skoen. Men man kan ikke forvente... Nå forventer di nok at vi skal jobbe helsen av oss hele året. Men det er jo noe av det som jeg valgte å la vær.

”Ingen er uerstattelige”

Den bakenforliggende intensjonen og drivkraften i både Ada og Bea sin tilbøyelighet til denne typen ekstraarbeid, syntes i mine data å vise sammenheng med et generelt distansert og anspent forhold mellom strategisk og operativt nivå. Bjørns oppfatning og opplevelse av bakgrunnen for et slikt lederforhold kom til uttrykk slik:

Her er kanskje en interessant ting i forhold til signalene som gis fra mine ledere. Og dette er sagt, høyt og tydelig: ”ingen er uerstattelige.”. Okei, det betyr kort og godt at velger du å slutte – ok. Du betyr egentlig ingenting. Du er bare en som fyller en rolle. Og den holdningen der har jeg høyt kritisert, fordi at det tar vekk betydningen av den enkelte ansatte. I alle fall betydningen av den enkelte butikksjef. Og den verdien en butikksjef føler han har på en arbeidsplass, den blir på mange måter tatt vekk når du får den i trynet at ”du er erstattbar. Slutt hvis du vil. Protester så mye du vil. Go for it. Vil du vekk? Ok, vi finner en ny en. Vi kan finne en som er billigere enn deg”. Det spiller helt klart inn på motivasjon. Og dette har blitt sagt, høyt og tydelig.

Samtlige av informantene syntes på ulikt vis å bekrefte Bjørns uttalelser om disse forholdene, enten direkte eller indirekte. Et eksempel på en indirekte måte syntes å tre frem mellom linjene i Ada sine uttalelser. På den ene side gav Ada eksplisitt uttrykk for at forholdet til ledelsen opplevdes godt, at det var preget av trygghet vedrørende det å få svar på ting hun lurte på, at hun opplevde at nærmeste leder utfordret henne positivt på oppgavehåndteringen, samt at ansvarsfordelingen opplevdes som balansert. Når samtalen etter hvert dreide rundt de mer og mindre avtalte sjefsbesøkene i butikken gav imidlertid Ada eksplisitt uttrykk for at hun investerte

en betydelig andel med ekstratimer i forkant, for å sørge for at butikken var ”klar” i henhold til konsept og retningslinjer. I forlengelsen her fremholdt hun:

... man er jo ikke perfekt hele tiden, det er jo ofte at man har litt ting over alt og man tenker ”nå ser det følt ut! Hadde de kommet inn nå så hadde det vært – svisj – ut!” Ikke at det skulle kunne skje, men man kjenner på det iblant.

Sammen med Bea som beskrev en opplevelse av å bli utnyttet, syntes det som både Ada og Bea var preget av holdningene som Bjørn her viste til. Det syntes klart å spille inn på motivasjonen hos de to, bare ikke i den retningen som Bjørn gjerne indikerte. Imidlertid kan frykt vanskelig argumenteres for å være en legitim og bærekraftig motivasjonskilde.

5.4 Hvordan håndterer mellomlederen sin ledersituasjon?

Vi kan snakke om håndtering på to plan. Det ene retter seg mot det praktiske driftskravet og de fysiske oppgavene som hører til det å få butikken til å gå rundt. Det andre retter seg mot håndteringen av de emosjonelle utfordringene som gjorde seg særlig synlig i konfliktperspektivet som Bea og Bjørn skisserte opp.

For å gjennomføre driftskravene i tråd med overordnede forventninger gav Ada uttrykk for at hun benyttet seg av planlegging av oppgavene. På denne måten fikk hun oversikt over hva som var oppgavene for dagen og uken, og deretter kunne hun prioritere og om mulig delegere disse på hensiktsmessige måter. Hun gav imidlertid uttrykk for at flere av oppgavene var forbeholdt henne som butikksjef, og at plutselige meldinger om nye oppgaver fra ledelsen med kort deadline ofte resulterte i at hennes egne planer ble forstyrret og forskjøvet. Dette resulterte videre i ukentlig overtidsarbeid for å holde seg og butikken á jour etter overordnet retningslinjer og standarder. Hun fortalte at hun ved flere anledninger benyttet seg av å arbeide på helge- og helligdager, for å klargjøre og ordne forskjellig i butikken uten å bli avbrutt av verken kunder eller ansatte.

For Astrid var orden og system et sentralt fokus. Det var avgjørende at alle i butikken fulgte et detaljert regelverk, og således bidrog til opprettholdelse av denne orden og system:

Altså jeg kan jo ikke gjøre alt selv, så du må jo på en måte få innarbeidet de ansatte. Så det var jo flere ganger vi bare ryddet alt, og jeg husker at jeg hadde møter med de og tok de med "sånn skal det være", tok runder. Vi vasker gulvet hver morgen for eksempel og det vet de og det gjør de. Og for eksempel, en ting som ingen andre butikksjefer tydeligvis bryr seg om er hvor de har nøklene. Jeg finner meg ikke i det. For det står jo skrevet i stillingsbeskrivelsen at nøklene skal være innelåst eller i lommen. Jeg sier "ha de i lommen eller putt de i kassen.". Det nytter ikke å bare ha en veske slengende her og så bare ligger butikknøklene og alt rundt forbi. Det er jo greit at det er kode på døren og at ikke folk skal komme seg inn her, men det kan skje sant, og da skal ikke nøklene være der tenker jeg. Så litt sånne ting som de ikke alltid er vandt med, men altså det syns jeg... det er bare litt sånn klare regler på det som jeg mener er obvious ting liksom. For det er typisk for nye ansatte, da går det en stund før de får det inn, hvor jeg liksom må si "ja, har du nøkler?", "ja ja ja", og så går de i vesken og så sier jeg "ja, men de skal ikke være der.". Og så vet de det egentlig veldig godt, men de glemmer seg jo fort men. Det er ikke sånn at jeg kjefter på de, men de får beskjed at det ikke er sånn det skal være. Så ja, så detaljert er jeg faktisk.

I tillegg til oversikten og kontrollen dette syntes å gi i forhold til oppgaver og konsept, syntes det som at et romsligere lønnsbudsjett og flere ansatte hjalp til for at butikken holdt seg á jour uten nevneverdig overtidarbeid fra Astrid sin side.

I likhet med Ada gav også Bea uttrykk for at planlegging og overtidarbeid var nødvendige tiltak hun benyttet seg av for å håndtere oppgavene, føringene og standardene fra strategisk nivå. Imidlertid syntes Beas håndteringsmåte å skille seg fra Ada sin ved at Bea gav uttrykk for å albue seg litt ekstra handlingsrom som strakk seg utover overordnede retningslinjer og konseptstandarder.

I tillegg opplevde jo også Bea emosjonelle utfordringer i sin ledersituasjon, og jeg var interessert i hvordan hun syntes å håndtere spenningene mellom krav og ressurser, og mellom personlige preferanser og formelle føringene. Mine funn viste at Bea i stor grad holdt disse opplevelsene skjult for ledelsen. Hun kompenserte ved å albue seg handlingsrom, men sørget for å holde seg

innenfor antatte rimelighetens grenser. Likevel var hun åpen om at hun i det store og hele gjorde det som ble forventet av henne som butikksjef i henhold til overordnede retningslinjer og standarder:

Jeg jobber jo bare på. Og hadde jeg ikke gjort det så hadde jeg nok fått hørt det på en eller annen måte. Jeg tror det er mye derfor det er så høy utskiftning her og, i denne bedriften. For de som på en måte ikke gjør det, de forsvinner fort. De som ikke godtar, eller... Jeg mener det står respekt av de som ikke synes det er greit. Altså, nå skal jo jeg også bytte jobb, og det har jo gjerne litt med det å gjøre, at du er lei av å bli utnyttet. Eller... ikke utnyttet, jeg skal ikke si det slik for jeg har det veldig godt altså. Men du utnyttes i det at du selv er så opphengt i å gjøre jobben din 100% så derfor så bare gjør du det selv om oppgavene og arbeidsmengden høres helt urimelig ut.

Utover dette syntes de emosjonelle spenningene å håndteres ved å få utløp for dem sammen med sin assisterende butikksjef, og som sagt skjult for ledelsen:

Jeg er jo heldig som har heltiden min på jobben her. Det er jo henne jeg får ut all frustrasjonen min til. Så jeg har aldri kjent at jeg har lyst til å gi beskjed til min sjef og sånn, for jeg vet jo at det ikke blir godt mottatt. (...) Og heldigvis at jeg har hatt henne å snakke med altså, for jeg tror at de som snakker for mye med min sjef om det, de tror jeg forsvinner fort altså. Det er ikke så veldig mye rom for å ytre negative meninger. Du kan nok veldig godt gjøre det hvis det er konstruktivt, altså hvis du har en grunn til det, og da mener jeg resultater som tilsier at det stemmer med det du sier, da er det nok annerledes, men ikke bare for å ytre seg. Det som vi har gjort her mange ganger er at hun og jeg har sittet og på en måte fått ut alt som irriterer. På en måte fått ut "årh, hvorfor sånn og sånn". Og når vi har sittet og snakket om det en stund så finner vi ut "okei, vi får bare gjøre det". Ofte sier vi "ja, men de skal få det sånn de vil ha det".

I forhold til Rydlands (2015) tre hovedroller synes fasilitatorrollen mest nærliggende disse tre butikksjefenes rolleutøvelse. Det syntes som et hovedfokus var å sikre at strategiske initiativer ble viet nødvendige ressurser, enten disse forelå eller ikke. Rydland fremhever at fasilitatoren, på

grunn av sin åpenhet og velvillighet for tilrettelegging og implementering av gitte strategiske føringer, kan gi utfordringer med tanke på hensiktsmessig fornyelse utover den foreliggende strategiske retningen.

I forhold til håndteringsspørsmålet holdt Bjørn frem sitt fokus på det å være åpen, ærlig og tydelig både mot seg selv, ledelsen og sine ansatte. Bjørn var tydelig på at han konsekvent konfronterte og utfordret ledelsen på det han opplevde og anså som ugunstige, uheldige og uverdige arbeidsforhold. Oppover mot ledelsen gav han uttrykk for å kjempe de kampene han følte at han måtte ta, både på vegne av seg selv, men også av hensyn til andre butikksjefer som gjerne var ”*ynge og ferskere i gamet*”. Disse kampene omhandlet i hovedsak konflikten og spenningene mellom oppgavekrav og ressurser, mellom personlige lederpreferanser og formelle føringer, og til spenninger knyttet til holdningene fra ledelsen. I dette henseende gav Bjørn uttrykk for at det var viktig for ham å kunne gi sine ledere et reelt bilde av sin butikk og sin hverdag gitt de rammebetingelsene som ledelsen gav ham.

Men jeg har alltid vært sånn at min butikk skal gjenspeile hverdagen min, på godt og vondt. Og ja, jeg har fått kjeft for at jeg ikke har sminket butikken før et besøk. For det er det veldig mange gjør. Jeg er veldig motsatt av det, og har vært veldig tydelig med mine sjefer på det. Og jeg har nok for litt kjeft for at jeg ikke sminker. Fordi jeg ønsker å gi et reelt bilde av ”dette er min hverdag – deal with it. Du gir meg dette budsjettet for å utføre denne jobben, dette er det du får.”. For hvis jeg hver gang sminker butikken, og jobber meg i hjel for å sminke butikken, så får de ikke et reelt inntrykk av hvordan hverdagen er. Besøkene er ofte anmeldt på forhånd, så vi har anledning til å sminke. Hvis vi gjør det, så får min leder en klapp på skulderen, ”well done”, jeg får en klapp på skulderen som sier ”well done” og som gir meg en liten ”yes!” der og da, men så sitter man igjen med hverdagen. Så jeg har alltid vært veldig tydelig på at jeg sminker ikke butikken mer enn nødvendig. Litt sminking foregår det nok også i min verden, helt klart, men jeg står ikke på og jobber 24 timer før et besøk, som jeg vet mange gjør. Som er oppe natten over, for å sminke og gjøre tingene pretty for nå skal sjefene komme på besøk. Jeg gjør ikke det. Og det har nok falt mange av mine ledere litt tungt for brystet, det har det. Det vet jeg det har. Men det koker litt ned til den jeg er, at jeg har ikke lyst til... Det er litt det å være en ærlig leder. Være ærlig med meg selv og mine ledere. Være fair i forhold til å være

tydelig på de budsjettene. For jeg har jo stått i bresjen for for små budsjetter, og sagt at "dette går ikke an. Sånn kan dere ikke holde på å budsjettere butikkene våre. Gi meg større ressurser så skal jeg sørge for at det er pent".

Bjørns måte å håndtere sin ledersituasjon på var den som skilte seg mest ut i forhold til den generelle tendensen. I forhold til Rydlands roller syntes Bjørns rolleutøvelse å peke i retning av fornyerrollen. Fornyrens hovedfokus fant vi rettet mot et helhetlig samspill på tvers av forretningsområder og nivåer, kontinuerlig utvikling og vital nytenking.

Konturene av fornyerrollen viste seg også når det gjaldt Bjørns håndtering av kompleksiteten knyttet butikkens daglige driftsoppgaver. Han var tydelig og bestemt på å utføre jobben sin så langt ressursene strakk til, men ikke lenger.

Ja man kan få det til. Men det krever at jeg legger mine barn og min kone på alteret av jobben. Og det er ikke jeg villig til å gjøre. Å det har jeg alltid sagt til mine ledere, at jeg nekter og kompensere med min fritid for dårlig budsjettering i forhold til min arbeidsplass. Så er det det at jeg kompenserer ikke med å gi av hele livet mitt til jobben, for jeg eier ikke stedet. Jeg er leid inn for å gjøre en jobb her, det er det jeg er leid inn her for å gjøre. Og det skal jeg gjøre, men da skal jeg gjøre den i de rammene som er i Norge, og ikke i de rammene som firmaet håper at jeg skal gi hud å hår å sjel og alt. For det er jeg ikke villig til å gjøre.

Bjørn var allikevel klar på at oppgavene måtte gjøres enten ressursene strakk til eller ikke, men også her hadde Bjørn en annerledes vri enn de andre informantene:

Jeg har alltid syntes det har vært kjekt å jobbe med NAV, for det å få inn litt unge mennesker som sliter litt i starten på livet, og gi de litt trygghet i litt sånn trygge rammer hvor jeg passer litt på. Så sånt sett så har jo jeg egentlig folk hele tiden når jeg er på jobb, parallelt med meg, som jeg trener litt opp og coacher litt og hjelper litt.

Bjørn gav uttrykk for at dette på flere måter var en gunstig og givende måte å håndtere en ellers beklemt ledersituasjon på. I tillegg til å imøtekomme sine relasjonsorienterte lederpreferanser, var

det også en måte som han kompenserte for bedriftens dårlige lønnsbudsjettering. Til situasjonsutfordringene holdt han like fullt fast: ”*Det skal ikke være nødvendig å ha ansatte fra NAV her for å komme a jour. La meg si det sånn.*”

6.0 Avslutning

Konseptmodellen syntes å tegne en situasjon som fordret butikksjefer som utfylte sine lederroller i tradisjonell forstand. Situasjons- og rolleføringene syntes langt på vei å samsvare med det teoretiske bidraget fra Balogun og Hailey:

The traditional view of middle managers is that they are a linking pin between the top and bottom of the organization. They are there to carry out orders unquestioningly, providing little added value. (2008:246).

På vegne av samtlige informanter viste Bjørn som vi har sett til det strategiske effektivitetskravet som handlet om å få unnagjort de praktiske oppgavene knyttet til den daglige driften av butikken. Som Bjørn også gav uttrykk for så taler jo dette for seg selv. Det handler i bunn og grunn om at butikken må gå rundt. Butikken må bemannes, porten må åpnes og varer må selges.

Informantenes beskrivelser av formelle strategiske føringer synes således å samsvare med beskrivelsen av den tradisjonelle mellomlederrollen som ”...en relativt statisk rolle i den tradisjonelle industribedriften, der rutiner og kontroll av medarbeidere var hovedoppgaven” (Grinde m.fl., 2010:28).

Mine funn viste videre hvordan de samme føringene syntes å trigge butikksjefene emosjonelt på ulike måter, og således fordret emosjonelt tilpasningsarbeid i ulik grad. Som representanter for konsensustilnærmingen gav Ada og Astrid uttrykk for mer harmoniske ledersituasjoner som de knyttet til opplevelsen av en balansert ansvarsfordeling og et stimulerende handlingsrom innenfor konseptmodellens rammer. Bea og Bjørn som representerte konflikttilnærmingen gav på sin side uttrykk for både praktiske og emosjonelle utfordringer tilknyttet spenninger mellom overordnede oppgavekrav og ressurser, mellom ledelsens kommuniserte og faktiske verdier, samt mellom deres personlige lederpreferanser og ledelsens føringer. Til tross for konfliktopplevelsen og spenningene jobbet Bea på for å tilfredsstille arbeidskravene fra strategisk nivå, mens hun forsøkte å holde de emosjonelle reaksjonene sine skjult for ledelsen. Bjørn var på sin side klar i sin misjon om å rapportere tilbake til ledelsen om virkningene de strategiske føringene fikk i butikkene. Til tross for sin åpenhet opplevde han ikke å bli imøtekommet hos ledelsen. De samme kravene og de samme manglende ressursene bestod.

Til tross for de stramme konsepttrammene og den detaljerte styringen, viste også mine funn til forskjeller når det gjaldt rolleutøvelse. Fasilitatorrollen steg frem som den typiske, der butikksjefens funksjonsfokus var rettet mot implementering av strategiske initiativ. Ut i fra konseptmodellens stramme grep var det litt overraskende å finne spor av fornyerrollen. Gjennom situasjonsbeskrivelsene syntes ledersituasjonen så beklemmt og overstyrt ned til minste detalj, at det var vanskelig å se for seg noe alternativ til de strategiske rolleforventningene. Men til og med i en tilsynelatende totalstyrt ledersituasjon, der for øvrig lederdimensjonen i seg selv syntes resonnert bort i det innledende utdraget fra Bea, var det rom for nysgjerrig refleksjon og vital nytenkning som fornyerrollen representerer.

Personlig utvikling blant medarbeidere, teamutvikling, deltakelse, medvirkning, motivasjon og engasjement var honnørord som informantene la vekt på når de formidlet sine tanker og forestillinger om egen mellomlederrolle og lederfunksjon. På denne måten hørte jeg gjenklagen i den overordnede teoretiske referanserammen i kapittel 2, som videre helhetsfunksjonstilnærmingen tillegger at handler om at alle parter i virksomheten skal få dekket sine behov. I tillegg til et rent utviklings- og trivselsaspekt som via motivasjon og engasjement kan ses i sammenheng med lønnsom verdiskaping, anses slik behovstilfredstillelse også å virke styrkende på virksomhetens legitimitet, stabilitet og konkurransekraft (jf. Kirkhaug, 2015). Disse funnene åpner igjen opp for å snakke om et overskudd av føringer i butikksjefenes ledersituasjon fremfor en fullstendig toppstyrt situasjon. I og med at det formidles manglende ressurser til å innfri konseptføringene og medarbeidernes og kundenes forventninger, er det et iboende situasjonsbehov for mellomlederen til å prioritere visse føringer fremfor andre. Hvorvidt disse er i konseptets og overordnet ledelses interesse eller i mer lokal situasjonsinteresse i den enkelte butikk, syntes å variere i takt med mellomledernes personlige persepsjon. Når vi snakker om mer og mindre verdiskapende rolleutøvelser, henviser dette til Staceys poeng fra kapittel 2.4:

Vi har hårdt brug for ledere, der kan guide og inspirere, jo mere kompleks verden bliver. Ikke gennem krystalklare visioner, men ved at improvisere og ved at lære folk, hvordan man tilpasser sig skiftende omstændigheder og uforudsete problemstillinger. Noget som mange ledere allerede gør i dag og gør rigtig godt. De tror bare ikke selv, at de improviserer, og derfor er der et stort behov for at få justeret moderne lederes selvopfattelse af deres egen rolle.

LITTERATURLISTE

Aase, T. H. og E. Fossåskaret. 2014. *Skapte virkeligheter: Om produksjon og tolkning av kvalitative data*. 2. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.

Balogun, J. 2003. "From blaming the middle to harnessing its potential. Creating change intermediaries". *British Journal of Management* 14(1):69-83. doi: 10.1111/1467-8551.00266.

Balogun, J, og V. H. Hailey. 2008. *Exploring strategic change*, Harlow, Prentice Hall.

Blaikie, N. 2010. *Designing social research*. 2nd ed. Cambridge UK/Malden, MA: Polity press.

Bridges, W. 2009. *Managing transitions: Making the Most of Change*. 3rd ed. Clerkenwell, London/Boston, MA: Nicholas Brealey Publishing.

Danermark, B. 2003. *Att förklara samhället*. Lund: Studentlitteratur.

De nasjonale forskningsetiske komiteene. 2010. "Utvalgsstrategi". I *Veiledning for forskningsetisk og vitenskapelig vurdering av kvalitative forskningsprosjekt innen medisin og helsefag*. Hentet 13.06.16 fra: <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Medisin-og-helse/Kvalitativ-forskning/3-Utvalgsstrategi/>

Dey, I. 2004. Grounded theory. I *Qualitative Research Practice*, C. Seale, B. Bobo, J. Gubrium, og D. Silverman, 80-93. London: SAGE

Floyd, S.W. og B. Wooldridge. 1992. Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note. *Strategic Management Journal*, 13:153–167. doi: 10.1002/smj.4250131012.

Ford, J. D., Ford L. W., D'Amelio A. (2008): "Resistance to change: The rest of the story". *Academy of Management Review* 33(2):362-377. Hentet 13.06.2016 fra: http://www.communicationcache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/resistance_to_change-

[the_rest_of_the_story.pdf](#)

Grey, C. 2010. *A Very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book About Studying Organizations*. 2 ed. London: Sage Publications Ltd.

Grinde, E. 2011. "Hva skal vi egentlig med mellomledere?". *Dagens Næringsliv*, 19.09. Hentet 13.06.2016 fra: <http://www.dn.no/karriere/2011/09/19/hva-skal-vi-egentlig-med-mellomledere>

Grinde, E., K. Valebrokk og Y. Nilsen. 2010. *Balansekunstnerne - om lederne og ledelse i 100 år*. Oslo, Dinamo forlag.

Halvorsen, K. (2008): *Å forske på samfunnet. En innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Cappelen Akademisk Forlag, Oslo.

Hatteland, Ø. 2011. "Lemniskaten – en modell av ledelsesprosesser" I *Ledelse: Å bruke teori i praksis*, redigert av O. Ottesen, 210-238. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Hope, O. 2015. *Mellomlederen*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Hope, O. 2010. *Essays on middle management responses to change initiatives*. PhD, Norges Handelshøgskole.

Johannessen, J-A., og B. Olsen. 2009. "Positivt lederskap". *MAGMA*. Hentet 13.06.2016 fra: <https://www.magma.no/positivt-lederskap>

Johannessen, S. 2002. "Å skape orden i kaos: Ledelse og utvikling i en kompleks verden". *MAGMA*. Hentet 13.06.2016 fra: <https://www.magma.no/aa-skape-orden-i-kaos-ledelse-og-utvikling-i-en-kompleks-verden>

Jørgensen, A. 2015. "Moderne ledelse er en illusion". *djøfbladet.dk*, 04.03. Hentet 13.06.2016 fra: <http://www.djoefbladet.dk/nyheder/2015/3/moderne-ledelse-er-en-illusion.aspx>

Kaufmann, G., A. Kaufmann. 2015. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Kirkhaug, R. 2015. *Lederskap: Person og funksjon*. Oslo: Universitetsforlaget.

Klemsdal, L. 2013. *Hva trenger vi ledere til?: Organisering og ledelse i komplekse arbeidssituasjoner*. Oslo: Gyldendal Norsk forlag AS.

Kvale, S., S. Brinkmann, T. M. Anderssen, og J. Rygge. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Ladergård, G. 2008. "Mellomledelse: Å leve i paradokser". *MAGMA*. Hentet 13.06.2016 fra: <https://www.magma.no/mellomledelse-aa-leve-i-paradokser>

Malterud, K. 2011. *Kvalitative metoder i medisinsk forskning*. Oslo: Universitetsforlaget.

Rydland, M. 2015. "Hvilken rolle spiller mellomlederen?" *MAGMA*. Hentet 13.06.2016 fra: <https://www.magma.no/hvilken-rolle-spiller-mellomlederen>

Thagaard, T. 2008. *Systematikk og innlevelse – en innføring i kvalitativ metode*. 3. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Voxted, S. 2007. *Den nye mellemlider*. København: Hans Reitzels Forlag.

Wadel, C. 1991. *Feltarbeid i egen kultur: en innføring i kvalitativt orientert samfunnsforskning*. Flekkefjord: Seek A/S

Wadel, C., og C. C. Wadel. 2007. *Den samfunnsvitenskapelige konstruksjon av virkeligheten*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Weber, M. 2000. *Makt og byråkrati: Essay om politikk og klasse, samfunnsforskning og verdier*. Gyldendal akademiske.

Wooldridge, B., T. Schmidt og S. W. Floyd. 2008. The middle management perspective on strategy process. Contributions, synhtesis, and fututre research. *Journal of Management* 34(6):1190-1221. doi: 10.1177/0149206308324326.

Yukl, G. 2013. *Leadership in Organizations*. 8th ed. England: Pearson Education Limited.

Vedlegg 1

Intervjuguide

- Kartlegging av mellomlederens opplevelse av egen posisjon og rolle i virksomheten

Generell bakgrunnsinformasjon

- Bakgrunnsvariabler – alder, erfaring, utdanning
- Bakgrunn og tilknytning til virksomheten – nåværende og tidligere roller, fremtid

Lederadferd (Visjon, mål og verdier)

- Hvordan vil du beskrive deg selv som leder?
- Hva ser du som dine viktigste lederoppgaver?
- I en perfekt verden, hvordan vil du beskrive teamet ditt, forholdet dere imellom, og arbeidshverdagen din?
- Hva legger du vekt på i ditt lederskap, og hvordan går du frem mot å få teamet ditt til å nå sitt fulle potensiale?
- Hva motiverer deg i lederrollen?

Emosjonelle utfordringer – Krav og rolleforventninger

- Hvilke forventninger har du til deg selv i din rolle som mellomleder/butikksjef?
- Hvilke krav/forventninger tenker du ledelsen har til deg og din rolle?
- Hvilke krav/forventninger opplever du fra de ansatte i avdelingen din?

Mellomlederrollen er kjent som en utfordrende rolle ”mellom barken og veden”, altså mellom topp- og bunnlinje.

- Hva er dine opplevelser knyttet til dette?
- Opplever du særlige utfordringer knyttet til motstridende krav/forventninger fra ulikt hold?
 - Hvis ja, kan du sette ord på tanker som oppstår og hvilke følelser som vekkes?
 - Hvordan går du frem for å håndtere dette – hvordan ”kommer du rundt” det?

Relasjonelle forhold og sosial støtte (Muligheter og begrensninger)

- Hvilket forhold har du til andre butikksjefer?
 - Mye/lite kontakt, formelt/uformelt, opplever du krav/forventninger/sosial støtte fra andre i samme rolle?
- Hvordan oppleves forholdet mellom deg og ledelsen?
 - Formelt/uformelt, støtte, bli hørt, verdsatt, tatt til etterretning, rom for å komme med forslag og forbedringer/lokale løsninger

- Er dette forhold som har noe å si for deg og din opplevelse av mestring og trivsel som butikksjef tror du? På hvilken måte?
- Hvordan opplever du handlingsrommet?
 - Frie tøyer vs stramme retningslinjer/regelstyrt; Mulighet/begrensninger til å styre eller handle innenfor gitte rammebetingelser
- Har dette innvirkning på din opplevelse av motivasjon og mestring av din rolle og ditt virke som butikksjef? Hvordan, på hvilke måter?

Oppsummert:

- I hvilken grad vil du si at du opplever å få støtte i din rolle og i dine oppgaver i virksomheten?
 - Fra hvem, og på hvilken måte?

Strategi (Utvikling og implementering)

- Hvilket forhold har du til virksomhetens strategier?
 - Innvirkning og eierskap til fokusområder, oppgaver og fremgangsmåter – hvordan/hvorfor ikke?
- Hvilket forhold har du til leverandører?

Oppgaver

- Hva anser du som butikksjef som dine hovedoppgaver?
- Hvilke oppgaver opplever du at det går mest tid med til i hverdagen?
 - Samsvarer disse oppg. med dem du i utgangspunktet ønsker og mener er viktigst?
- Opplever du at det foreligger nok tid og andre ressurser til å gjennomføre de oppgavene du i utgangspunktet tenker er av høy prioritet?
 - Hvilke tanker og følelser vekker dette hos deg?

Oppsummert:

- I hvilken grad vil du si at du opplever mestring av arbeidsoppgavene knyttet til din rolle?

Vedlegg 2

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt

- Kartlegging av mellomlederens opplevelser tilknyttet egen posisjon og rolle i virksomheten

Mitt navn er Hildegunn Sjøstrand. Jeg er nå i gang med min avsluttende oppgave i masterstudiet Endringsledelse ved Universitetet i Stavanger. Jeg er gitt tillatelse til å foreta en undersøkelse i din virksomhet, og jeg søker i denne forbindelse informanter til mitt forskningsprosjekt. Jeg håper du vil delta.

Bakgrunn og formål

Mellomlederrollen er kjent som en utfordrende rolle mellom strategisk og operativt nivå. I lys av deres særegne posisjon i virksomhetene fremhever nyere forskning mellomlederens viktige og særegne funksjon som bindeledd og lim mellom virksomhetens topplinje og bunnlinje, mellom virksomhetens langsiktige og kortsiktige perspektiv, mellom intendert og realisert strategi. Hvordan mellomlederne selv beskriver denne situasjonen, hvordan de opplever den emosjonelt, og hvordan de håndterer den, er følgelig nærliggende problemstillinger hvis formål er økt forståelse for mellomlederens praktiske rolleutøvelse i dagens næringsliv. Det er nettopp slike forhold jeg søker å belyse gjennom denne studien. Foreløpig problemstilling for oppgaven er:

”Hvordan opplever mellomledere sin rolle og posisjon i en virksomhet?”

Hva innebærer deltakelse i studien

For å svare på oppgaven min vil jeg gjøre en kvalitativ undersøkelse for å kartlegge mellomlederens ulike forståelser og opplevelser av sin arbeidssituasjon. Datainnsamlingen vil skje gjennom kvalitative intervjuer med mellomledere innenfor din virksomhet. Intervjuene vil ha en varighet på ca. 1 time. Spørsmål vil omhandle deres opplevelser av krav og forventninger til deres lederrolle, deres oppgaver og ledervirke i virksomheten. Jeg er interessert i deres subjektive forståelser og opplevelser av egen rolle, og hvordan dette gir utslag i organisatorisk praksis.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt, og all informasjon vil kun være tilgjengelig for meg selv og min veileder. Verken ditt eller virksomhetens navn vil bli tatt i bruk i oppgaven. Jeg etterstreber full anonymitet for virksomhet og intervjudeltakere. Indirekte gjenkjenning blir motvirket ved en utvidelse av populasjonen til avdelinger fra både Stavanger og Bergen. Senest 15.12.2016 vil alle de innsamlede opplysningene slettes.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysningene om deg slettes.

Skulle det oppstå spørsmål angående undersøkelsen er du velkommen til å ta kontakt med meg på telefonnummer 99 44 43 01, eller mail shildegunn@gmail.com

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt informasjon om prosjektet, og er villig til å delta i undersøkelsen.

Dato:

Signatur.....telefonnummer.....