

Forsvarets høgskole

Våren 2012

Masteroppgave

Mellomlederens endelikt?

Den endrede rollen for mellomlederen

Seniorrådgiver Tom Røseth

Forord

Mine ti år i Forsvaret som sivilt ansatt, samt bakgrunn med Cand. Polit. graden, har gitt meg dybdefokus innen sikkerhetspolitikk. To nylige år som kontorsjef ga meg en ny horisont og jeg er takknemlig for at Forsvaret lot meg delta på Administrativt forskningsfonds (AFF) mentorprogram. Jeg fikk dermed mulighet til å reflektere over temaet ledelse, og det ga inspirasjon til å utvikle min kompetanse på feltet. Dette var hovedgrunnen til at jeg søkte toårig masterstudie ved Forsvarets høgskole (FHS). Stabsskolen ga et godt generelt overblikk over Forsvaret som jeg vil få god nytte av videre. På masterstudiet tok jeg fordypning i virksomhetsmodulene, der professor Bakken har motivert min interesse for virksomhetsfaget videre, samtidig som han har vært en hyggelig samtalepartner.

Jeg vil takke min veileder Jan Heimdal for hyggelige diskusjoner og for å se det positive i mine innleveringer. God gjennomlesning har jeg fått gjennom Idun Røseth og Rob Bongaardt, som begge har bakgrunn i psykologi og akademia. Jeg vil fremheve det gode miljøet ved FHS og takke studiekolleger for hyggelig sosialt samvær, spesielt de jeg har sittet sammen med i ”cellene” i fjerde etasje under oppgaveskrivningen; Fredrik, Bjørn, Sigrid, Remi og Stefan, samt Jarle som har vært en god studiekollega disse to årene. Jeg vil også rette en stor takk til Silje og Nina på biblioteket for å alltid være hjelpsomme og imøtekommende. Sist, men ikke minst, vil jeg takke Merethe som har stått på ekstra hjemme med Sanne og Falk de siste ukene, mens jeg har holdt på med slutføringen av oppgaven.

Sammendrag

Det er gjennomført mange studier om ledelsesteori og type lederskap, men færre har viet plass til mellomledere og deres utøvelse av forskjellige lederroller. Hensikten med denne oppgaven har vært å belyse mellomlederens *roller* i større kunnskapsbedrifter. Gratton hevder at mellomledere utfører to roller, generell ledelse og informasjonsformidling, og at mellomlederen ikke er tilpasset dagens utfordringer. Utfordringene Gratton ser er: 1) Den teknologiske utviklingen automatiserer og overtar oppgavene til mellomledere. 2) Generasjon Y ser ingen verdi i å rapportere til en som kun holder oversikt over hva de gjør, når de kan gjøre dette selv. 3) Økte kunnskapsbehov vil gjøre mellomledere med generelle lederkunnskaper overflødig. Disse utfordringene for mellomlederen gir følgende problemstilling: *Er mellomlederen overflødig i store kunnskapsbedrifter?*

Ved hjelp av dybdeintervju med seks respondenter fra Forsvaret, Politiet, Microsoft og Telenor har jeg fått deres oppfatninger om mellomledernes roller, om disse er i endring og hvorvidt de oppfattes som utfordret. Forutsetninger for respondentene var blant annet at de skulle ha ledererfaring, personalansvar og representerte større kunnskapsbedrifter.

Hovedfunnene i oppgaven var at respondentene brukte mye tid på andre oppgaver enn de Gratton pekte på. Hun ser dermed ut til å ha en for snever fortolkning av mellomlederrollene. Flere av mellomlederne i undersøkelsen hadde oppfattet en endring av rollene i senere tid, noe som kan tyde på at de tilpasser seg utviklingen og justerer rollene. Teknologi ga i følge respondentene effektivisering på noen områder, men samtidig økt kompleksitet og nye oppgaver for mellomlederen. Økte krav fra Generasjon Y ble i mindre grad registrert i utvalget, bortsett fra interessen for teknologi og hensyn til individuelle behov. Utfordringen med kunnskapsbehov slo heller ikke betydelig inn. Respondentene så alle behov for faglig innsikt, samtidig som generell fagoversikt også er viktig. I sum viser funnene at Grattons teori i liten grad har støtte i utvalget. Konklusjonen er at mellomlederens endelikt fremstår som overdrevet i dag.

Abstract

In most leadership literature the roles of the middle manager has received little attention. In this thesis I look at the roles of the middle manager in large knowledge-based enterprises. What roles are more time consuming, and has these roles been subject to recent change? The assumptions by some scholars, like Gratton, are that the roles of the middle manager; general management and information dissemination, is redundant. They have a narrow definition of the roles performed by the middle manager, and thus a traditional understanding. They argue that these roles are challenged from three factors: technologic development, Generation Y and the need for increased knowledge.

I found through my qualitative research sample that the respondents distributed their time more widely into a wide spectre of roles, as previously stated by Mintzberg. This represents a more modern view on the middle manager. Middle managers who perform a wider set of roles and that are adjusting their roles according to the development seem less prone to be challenged by technology, Generation Y and knowledge.

Keywords: Middle manager, roles, Generation Y, knowledge-bases enterprises.

Innholdsfortegnelse

Forord	3
Sammendrag	4
Abstract	5
Figuroversikt, tabelliste og vedlegg	7
1 Innledning	8
1.1 BAKGRUNN	8
1.2 BEGREPSAVKLARING	11
1.3 PROBLEMSTILLING.....	14
1.4 AVGRENSNINGER	15
1.5 OPPGAVENS STRUKTUR.....	16
2 Teoretisk grunnlag	18
2.1 - THE END OF THE MIDDLE MANAGEMENT	18
2.2 - THE VISIBLE HAND.....	20
2.3 MINTZBERGS TI ROLLER FOR LEDEREN	22
2.4 FORSKJELLER OG FELLESTREKK	23
3 Forskningsdesign og metode	26
3.1 BESKRIVENDE STUDIE, TIDSASPEKT OG RETROSPEKTIVT DESIGN.....	26
3.2 METODISKE VALG I PLANPROSESSEN.....	28
3.3 INTERVJUGUIDE.....	30
3.4 KATEGORISERING	32
3.5 VALIDITET OG RELIABILITET	34
4 Resultatene fra undersøkelsen	37
4.1 UNDERSØKELSENS GJENNOMFØRING	37
4.2 HVILKE ROLLER MENER MELLOMLEDERNE KREVER MEST TID I DAG?	39
4.3 HAR DET VÆRT ENDRING I ROLLENE I SENERE TID?	45
4.4 OPPFATNING AV TEKNOLOGISK UTVIKLING	47
4.5 OPPFATNING AV GENERASJON Y	49
4.6 BEHOV FOR DYBDEKUNNSKAP OG FORHOLDET MELLOM FAG OG LEDELSE	50
4.7 RESPONDENTENES OPPFATNING AV MELLOMLEDERNIVÅET	52
4.8 OPPSUMMERING AV FUNN.....	54
5 Diskusjon	55
5.1 FORSKNINGSSPØRSMÅL 1: MELLOMLEDERENS ROLLER.....	56
5.2 FORSKNINGSSPØRSMÅL 2: ENDRING I ROLLENE	59
5.3 FORSKNINGSSPØRSMÅL 3: DEN TEKNOLOGISKE UTFORDRING	61
5.4 FORSKNINGSSPØRSMÅL 4: MYTEN OM GENERASJON Y	63
5.5 FORSKNINGSSPØRSMÅL 5: KUNNSKAPSUTFORDRINGEN	66
5.6 FORSKNINGSSPØRSMÅL 6: MELLOMLEDERNIVÅETS BESKAFFENHET	68
Avslutning	70
5.7 OPPSUMMERING	70
5.8 KONKLUSJON	73
Litteraturliste	75

Figuroversikt, tabelliste og vedlegg

Figurer

<i>Figur 1.</i> Analysemodell for oppgaven.....	14
<i>Figur 2.</i> Respondentenes inndeling etter Mintzbergs roller	42
<i>Figur 3.</i> Analysemodell for oppgaven II.....	55
<i>Figur 4.</i> Analysemodell II	70

Tabeller

<i>Tabell 1.</i> Begrensninger ved utvalget	29
<i>Tabell 2.</i> Egenskaper ved respondentene	37
<i>Tabell 3.</i> Respondentenes prioriterte tidsbruk etter egendefinerte oppgaver	40
<i>Tabell 4.</i> Respondentene summert iht. de fire rollene	43
<i>Tabell 5.</i> Informasjonsrollen ifølge respondentene	44
<i>Tabell 6.</i> Oppfatning av endring i rollene over tid	46

Vedlegg

<i>Vedlegg A.</i> Informasjonsskriv.....	77
<i>Vedlegg B.</i> Intervjuguide.....	79
<i>Vedlegg C.</i> Skjema for respondentene; Mintzbergs roller og bakgrunn.....	82

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

Mellomledere. Ordet høres tungt byråkratisk ut og oppfattes av enkelte som negativt ladet, men hvordan oppfatter mellomledere selv sin rolle? Toppledere blir gjerne dyrket for deres genialitet og belønnet med høye lønninger: “We live in an era in which CEOs are glorified (...) the assumption that the key determinant of success in most organisations is the identity of the CEO” (Osterman, 2008, s. 169). Mellomledere får på en annen side ofte skylden for ineffektivitet og må innfinne seg med lave lønninger og karrieremessige blindspor: ”Mellomledelse forventes å bli mindre anerkjent og karriereskapende fremover enn nå (...) i en fremtid med sterkere kunnskapskrav (...) Mellomlederjobber vil derfor anses av flere som en vei til avleggshet og sårbarhet” (InFuture, 2009, s. 28). De fleste har en oppfatning om hva som er god ledelse og hva som betegner mindre gode ledere. Blant de sistnevnte troner karakteren David Brent i den britiske humorserien *The Office*¹ som selve ikonet på den forsmådde mellomleder. Brent forsøkte å briljere med overfladisk fagkunnskap og ønsket å være venn med medarbeiderne, men han fikk ingen respekt. De ble støtt av Brents plumpe forsøk på å gjøre seg populær og så hans sterke behov for selvbekreftelse som barnlig. Er denne humorserien et symbol på at mellomlederen har utspilt sin rolle?

Professor Gratton (2011a) ved London School of Economics revitaliserte ved årsskiftet 2010/2011 diskusjonen om mellomlederes relevans med artikkelen *The End of the Middle Management*. Gratton mener mellomlederen blir overflødig ettersom teknologi overtar dennes oppgaver og at Generasjon Y, født mellom 1980 og 1995 (Gratton, 2011b, s. 34), krever mer av lederne. Teknologi har, ifølge Gratton, overtatt eller forenklet mange ledelsesfunksjoner innen informasjonsformidling og kan utføre arbeidsregistrering og måle medarbeidernes innsats. Samtidig hevder Gratton at hennes forskning viser at Generasjon Y ikke ser noe verdi i å rapportere til noen som ganske enkelt holder oversikt over hva de gjør – når de selv, en kollega eller en maskin kan gjøre det samme. Denne generasjonen er vokst opp i en ny digital kontekst som skal gi utslag i en mer krevende holdning overfor arbeidet og arbeidsgiver, der økt selvhverdelse, fleksibilitet og store krav til ledelsen er stikkord.

¹ En ti år gammel britisk situasjonskomedie som er solgt til 170 land. Har ført til et uttall nasjonale kopier, som Atle Antonsens ”NAV” og ”Kontoret”.

Gratton (2011a) mener Generasjon Y heller vil ha veiledning fra en de respekterer faglig, fra en som er noe mer enn bare en leder. Hun mener at mellomledere bør ha en signatur som gjør de unike, en spisskompetanse eller dybdekunnskap bør erverves. Ifølge Gratton har mellomledere uten spesielle attributter dårlige fremtidsutsikter. Imidlertid kan for mye tid til fag igjen gå ut over ledelsesrollene. Kunnskap om faget kan være en nødvendig, men ikke tilstrekkelig faktor for god ledelse. Eksempelvis har Helse- og omsorgsdepartementet (2010) ønsket å styrke ledelseskompetansen for å få en bedre balanse mellom prioritering av faglig ledelse og personalledelse i helsesektoren. Det norske rådgivningsselskapet InFuture (2009) samstemmer med Gratton om viktigheten av fag og økte kunnskapskrav, men går lenger i å hevde at dette ikke er kompatibelt med mellomlederes generelle ledelseskompetanse. InFuture ser på mellomlederen som en statisk generalist og konkluderer med at økte kunnskapskrav, i kombinasjon med Generasjon Y vil skape et; ”spenningsfelt mellom økte krav og mindre attraksjon i mellomlederrollen” og mener det er viktig at dette temaet ”bør få mer oppmerksomhet fremover” (s.28).

Mellomlederne har populært blitt kalt ”glavalaget”, nivået som hindrer implementering av overordnet politikk nedover i organisasjonen, samtidig som de hindrer informasjonsflyt å komme oppover i organisasjonen (Kleppe & Bredal, 2002). Et stort antall ledelseslag i en organisasjon kan medføre unødvendig byråkratisering, irrasjonalitet og manglende innovasjon. Gratton konkluderer med at mellomlederen er overflødig og at denne burde effektiviseres bort (2011a). En eksponent for dette synet i Norge er Lars Boilesen, lederen for Opera Software:

Hvis du har et kobbelt av mellomledere mellom deg og de ansatte, mister du som leder kontakt med dem som skaper resultatene. Hos oss er 80 prosent av de ansatte utviklere som sitter og jobber med det vi skal leve av. Mine ledere skal være tett på og helst være operative og blant de beste i sitt team (...) ideelt sett mener jeg: Færrest mulig ledere, men faglig sterke teamledere. Mellomledelse er overvurdert. Jeg synes ikke det er heldig å ha en gruppe administratorer som ikke har tid til å arbeide operasjonelt. (Haarde, 2011, s. 1)

Tanken hos Operalederen er at kunnskapsarbeiderne med sin produksjon er de unike, mens mellomledere potensielt hindrer kontakt mellom lederen og de som skaper resultatene. Boilesen ønsker med andre ord en flat struktur med færrest mulig ledernivåer der mellomlederen også skal være blant de sterkeste faglig.

På en annen side kan mellomlederen oppleve å være i en sentral beslutnings- og påvirkningsposisjon, og samtidig være et viktig bindeledd mellom ledelsen og medarbeiderne. Øyvind L. Martinsen (2005) har gjennomgått en rekke lederundersøkelser og teorier, hvor han mener at disse studiene tyder på at mellomledere ”med visse kjennetegn” i sum betyr mye for sine organisasjoner. Mellomledere med dette positive fortegnen har kvaliteter som ligner en form for *transformasjonsledelse*. Martinsen har definert transformasjonsledelse som;

ledereffektivitet som oppstår når ledere utvider og stimulerer sine ansattes interesser, når de skaper bevissthet om og aksept for gruppens konkrete og overordnede mål, og når de får ansatte til å se ut over sine egne interesser til beste for gruppen (2009, s. 74-75).

Dette blir ofte satt opp imot *transaksjonsledelse* som er mer rent bytteforhold med arbeid for belønning med mer passiv ledelse, men lederen reagerer først ved unntak fra prosedyrer og mål. Disse begrepene og mål på effektivitet er imidlertid ikke uproblematisk å bruke opp imot ”rollene” mellomledere utfører, noe jeg vil komme tilbake til i avgrensningen til oppgaven under.

Paul Osterman (2008, s. 170) mener videre at det eksisterer for mange fordommer mot mellomledere og hans amerikanske studier viser at mellomledere som gruppe er; ”central, even crucial, to an organisation’s success”. Han har funnet at denne gruppen er mer produktive og selvstendige enn tidligere antatt, at de trives med arbeidet sitt, men har blitt mer kyniske overfor arbeidsgiver. Osterman argumenterer derfor for at bedrifter og forskere må revurdere sitt syn på mellomledere og ta deres bidrag inn i verdiskapningen mer på alvor.

Grattons artikkel og den påfølgende diskusjon om hvorvidt mellomlederen virkelig har en fremtid er på ingen måte en ny diskusjon, men argumentene gikk tidligere mer henimot effektivisering og avbyråkratisering. En av dagens motdebattanter er Spear (2010) som mener Gratton opererer med et utdatert syn på mellomledelse. Han er enig i at teknologi tar over, men at mellomledere flest har flere roller enn å formidle informasjon, spesielt har mellomlederen viktige roller i organisasjoners endring og læring. En teoretiker som understøtter synet på et bredt spekter mellomlederroller er Mintzberg (1973) som tidligere definerte ti roller for ledere. Disse rollene gir flere oppgaver for lederen enn kun informasjonsflyt og implementere toppledelsens politikk inn i organisasjonen. Mintzbergs teorier om ledelse har stått seg godt i ledelsesforskningen de siste 40 år, og jeg vil komme tilbake til han i teoridelen i kapittel 2.

I Norge er det i hovedsak Eva Grinde, journalist i Dagens Næringsliv, som har formidlet

og kritisert Grattons artikkel. Hun har skrevet artikkelen; Hva skal vi egentlig med mellomledere? (2011), og er hovedforfatter i boken; Balansekunstnerne, om ledere og ledelse i 100 år (2010), som blant annet ser på mellomledelse. Hun har ikke gjennomført noen egne undersøkelser om dette i Norge og refererer til utenlandsk forskning i boken. Grinde mener større bedrifter trenger mellomledere, og slår fast at ryktene om mellomlederens død er betydelig overdrevet.

Forskere, rådgivningsselskap og næringslivsjournalister er dermed uenige, enkelte mener at mellomlederen er overflødig, mens andre mener mellomlederen er nødvendig. Er mellomledere overflødige linjeledere som bremser kommunikasjon mellom nivåene, eller er de nødvendige virvler som holder ryggmargen oppe i kompliserte organisasjoner? For å undersøke dette nærmere vil jeg her se på hvilke roller mellomledere selv mener at de prioriterer i dag. Denne undersøkelsen vil se på mellomlederens oppfatning av roller begrenset til større kunnskapsorganisasjoner, der det er etablert en relativt kompleks organisasjons- og ledelsesstruktur. Hensikten er å se om lederrollene mellomledere utfører ses på som endret, eller burde vært endret, som følge av innføring av teknologisk nyvinninger og rekruttering av yngre arbeidstagere. Mange mellomledere i norske offentlige og private bedrifter besitter nøkkelroller, noe som i seg selv viser at det er relevant og interessant å se nærmere på mellomledere oppfatning av lederrollene.

Med tanke på det store antall mellomledere i Norge vil jeg hevde at spørsmålet om mellomledernes relevans er interessant, samtidig som det så langt ser ut til å være manglende studier om mellomlederrollene her i landet.

1.2 Begrepsavklaring

For å berede grunnen til problemstillingen er det først viktig å sette et begrepsmessig rammeverk og begreper som blir førende for oppgaven. Det eksisterer ulike meninger og oppfatninger om enkelte begreper og jeg vil her fastsette hvilke som gjelder her.

De oppgaver en leder utfører kan klassifiseres inn i roller. En rolle er definert av adferdsforskere som ”et sett med adferd knyttet til et identifisert kontor eller posisjon” (Sarbin, 1968, s. 1). En personlighet kan innvirke på hvordan en rolle blir utført, men ikke at den blir utført. Ifølge Mintzberg (1973, 1989) var det hensiktsmessig å dele lederens oppgave i ti roller. Jeg kommer senere inn hvilke roller mellomlederne i denne undersøkelsen brukte tiden på.

Enkelte forskere definerer mellomledere som en leder i mellomsjiktet med en eller flere underordnede ledere under seg (for eks. Floyd & Wooldridge, 1996). Chandler (1977, s. 3) definerer mellomlederen i moderne bedrifter som; “managers who supervised the work of other managers and in turn reported to senior executives who themselves were salaried managers”. Mellomlederen er dermed ifølge Chandler ikke førstelinjeledere, de som har vanlige medarbeidere under seg i linjen. Andre som Osterman (2008) mener mellomledere utgjør ledelsesnivå fra første linjeleder som jobber nærmest medarbeiderne og oppover mot virksomhetsledelsen. Mellomledere er derfor ledelse på alle nivå unntatt toppledelse, de fleste ledere kan dermed betegnes som mellomledere. Eva Grinde (2010, s. 10) har definert en slik mellomleder med følgende kriterier:

- Har minst ett nivå over seg og leder en gruppe personer eller fagansatte. Er dermed nærmere menneskene og faget enn toppledelsen
- Har ansvar for en avgrenset del av virksomheten og utfører jobben i henhold til strategier denne har begrenset innflytelse over, samtidig som en er representant for ledelsen og det forventes 100 % lojalitet.

Etttersom jeg hadde behov for frihet under utvelgelsen av respondenter var Grindes brede definisjon mest formålstjenelig, og er gjeldene i denne oppgaven.

Litteraturen innen ledelse har lenge diskutert skillet mellom *administrasjon* (management) og *lederskap*. En markant separasjon her kan syntes oppkonstruert og overdrevet, her ses begrepene som til dels overlappende. De betegner to typer ledelse, hvor mellomledere bør ha innslag av begge for å kunne betegnes som effektive. Gary Yukl (2010) har fremvist empirisk grunnlag for å hevde at begrepene ikke er gjensidig utelukkende, samtidig som Mintzberg (1973) har lagt vekt på at lederskapsrollen gjennomtrenger alle andre roller ledere har. Begrepene legger med andre ord vekt på forskjellige typer utførelse av det å være leder. *Administrasjon* går ifølge Colbjørnsen (2004, s. 68) mer på rutinearbeidet til en leder, som resultatstyring, kontroll, budsjett, å følge regler og rutiner samt det å gå på møter. *Lederskap* handler om evnen til å mobilisere de ansattes følelser og skape ekstraordinære resultater gjennom visjoner, verdier og karisma. Lederskap er definert forskjellig av et utall teoretikere, men her velges Gary Yukl sin definisjon. Han legger vekt på det Colbjørnsen over betegner som å påvirke, samtidig som Yukl legger vekt på å tilrettelegge individuelt og kollektivt mot et felles mål:

Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of influencing others to understand and agree

about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives (2010, s. 8).

Forskjellen på administrasjon og lederskap ligner for øvrig mye på forskjellen mellom transaksjonsledelse og transformasjonsledelse slik Yukl (2010, s. 253-255) har definert de sistnevnte begrepene. Jeg vil ikke gå videre inn på dette her fordi dette er ikke en oppgave om generell ledelsesteori, noe jeg kommer tilbake til i avgrensningen. Imidlertid er begrepene administrasjon og ledelse relevante i denne oppgaven fordi de tildels sammenfaller med det Gratton legger i "generell ledelse". De to begrepene er også relevante i forhold til Mintzbergs teori under kategorien *lederrollen* som jeg kommer tilbake til i teorien.

Jeg vil i undersøkelsen ta for meg såkalte *kunnskapsbedrifter*. I slike bedrifter arbeider *kunnskapsarbeidere*, et tidsriktig begrep som mer eller mindre rettmessig betegner alle medarbeidere som har høyere utdanning. Alexander Sandvik (2011) har vist at det er flere kvaliteter som må til for å kvalifisere til denne betegnelsen, ettersom høyt utdannede ofte også bedriver rutinemessig arbeid som krever lite kreativitet og informasjon. Han hevder at kunnskapsmedarbeidere krever en annen type lederskap enn andre, og at transformasjonsledelse er den rette for disse. Ifølge Morgeson, Nahrgang og Humphrey (2007) er det fem karakteristikkene et arbeid i høy grad må fullbyrde, dersom det skal kalles *kunnskapsarbeid*:

- Autonomi, grad av selvstendighet i arbeidet
- Grad av komplekse og kreative arbeidsoppgaver
- Informasjonsprosessering, behandle og formidle eller ta i bruk relativt store informasjonsmengder
- Problemløsning
- Mangfold i kunnskap og dyktighet

For å kalle en bedrift en kunnskapsorganisasjon bør arbeidet i stor grad oppfylle de overnevnte punktene. Det er denne definisjonen som er gjeldende for å fastsette om en bedrift eller medarbeider bedriver kunnskapsarbeid i denne oppgaven. Samtidig som en differensiering er fornuftig. Ikke alle medarbeidere i en bedrift vil falle under betegnelsen kunnskapsmedarbeider. Eksempelvis har forskjellige støttefunksjoner som renhold, brukerstøtte og sekretærarbeid ofte en mer rutinepreget utførelse. Kunnskapsmedarbeiderens kompetanse er for øvrig en forvaltningskapital som virksomheten disponerer, men ikke eier. Med hovedbegrepene satt vil nå jeg gå over til hva som er målet med denne oppgaven.

1.3 Problemstilling

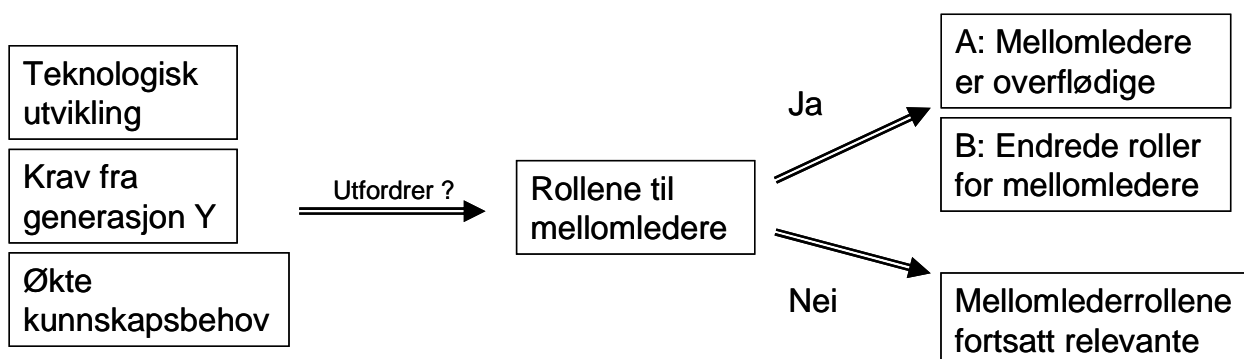
Hensikten med denne oppgaven er å undersøke hvilke *roller* mellomledere utøver, og om disse er endret i senere tid. Har Gratton (2011a) rett i at Generasjon Y, teknologisk utvikling og kunnskapskrav utfordrer mellomlederen? For å finne ut av dette vil jeg undersøke hvordan mellomledere oppfatter sine roller. Ovenfor har jeg definert mellomlederen i forhold til nivå, men hvilke roller dette innebærer er det større uenighet om. I teoridelen avklarer jeg hva relevante teoretikere legger i mellomlederrollene. Jeg vil begrense undersøkelsen til store kunnskapsbedrifter på Østlandsområdet, noe jeg kommer vider inn på i metoden. Senere i diskusjonsdelen vil jeg sette funnene opp imot Grattons teori og andre teoretikere. Dette leder frem til følgende problemstilling:

- *Er mellomlederen overflødig i store kunnskapsbedrifter?*

Videre for å besvare dette så er det hensiktsmessig å bryte problemstillingen ned til følgende seks underliggende forskningsspørsmål:

1. *Hvilke roller mener mellomledere krever mest tid i dag?*
2. *Har det vært en endring i rollene i senere tid?*
3. *Hvilke konsekvenser har teknologiske utvikling hatt på rollene?*
4. *Hvilke implikasjoner gir inntreden av Generasjon Y?*
5. *Hvordan er behovet for å ha dybdekunnskap i faget?*
6. *Hva er respondentenes oppfatning av mellomledernivået?*

Visuelt kan problemstillingen settes opp som i Figur 1 under. Dette er en forenklet analysemodell og viser hvilke tre faktorer som antas å utfordre rollene til mellomleder og kan føre til at mellomledere kan betegnes som enten A) overflødig eller at de B) endrer sine roller. Dersom jeg finner at mellomledere ikke oppfatter deres roller som utfordret, kan det hevdes at mellomlederrollene fortsatt anses som relevante.



Figur 1. Analysemodell for oppgaven.

Forskningsspørsmålene er utformet med utgangspunkt i Grattons teori, og jeg svarer på disse ut ifra hvilken oppfatning respondentene i undersøkelsen har på de tre utfordringene vist i Figur 1. Jeg vil dermed ikke undersøke disse fenomenene reelt, men hvordan det *oppfattes* hos et utvalg av mellomledere. Gjennom respondentens svar på disse forskningsspørsmålene vil jeg kunne etablere et grunnlag for å diskutere Grattons tese om mellomledernes endelikt. Jeg har ikke utformet hypoteser til problemstillingen fordi jeg ikke ønsket å binde meg til å falsifisere hypoteser, og var mer åpen for funn under undersøkelsen. Jeg forventer at dette ikke er et enten eller fenomen, trolig er bildet mer kompleks og jeg ønsker å bringe til veie en større forståelse rund mellomlederens roller.

1.4 Avgrensninger

For det første er det metodiske avgrensninger. Noen er av praktisk art og disse er beskrevet i metodekapittelet. En klar avgrensning er at undersøkelsen er avgrenset til større offentlige og private kunnskapsbedrifter. Jeg ønsket å studere større bedrifter fordi de antas å ha en komplisert organisasjonsstruktur og ha vært gjenstand for nye tanker om ledelse og organisasjon de senere årene. Kunnskapsbedrifter fordi det er antatt at disse har innslag av teknologisk utvikling og økte kunnskapskrav. Metodisk har jeg ikke gått inn i den klassiske struktur/aktør diskusjonen i samfunnsvitenskapen, jeg forutsetter her at både struktur og aktør gir betydning for utviklingen av mellomlederrollen – noe kan aktøren selv bestemme, men strukturene setter rammer aktøren kan handle innenfor. Det er heller ikke vært tid til å ta en metodisk triangulering i denne oppgaven, jeg vil her i hovedsak basere meg på kvalitativ metode gjennom dybdeintervju.

Den andre avgrensningen er teoretisk. Ved å spisse problemstillingen innledningsvis og klargjort de viktigste begrepene for oppgaven har jeg valgt ut de mest relevante teoretikerne som trekker inn mellomlederrollen. Det er i hovedsak tre; 1) Gratton (2011a) som provokativt hevder at vi nå ser; "the end of middle management". 2) Chandler (1977) som så på etterkrigstidens mellomledere i USA og hvilken viktig rolle mellomledere hadde for økonomisk vekst, og 3) Mintzberg (1973, 1989) som etablerte ti roller for (mellom)ledere. Disse teoretikerne setter en god ramme for de forskjellige synene på rollene til mellomledere og gir utgangspunktet for diskusjon senere i oppgaven.

Den tredje er tematisk. Dette er ikke en generell oppgave om ledelsesteori om lederskap eller administrasjon, eller hvilken type ledelse som egner seg best. Når det gjelder de nevnte begrepene *transformasjonsledelse* og *transaksjonsledelse* er heller ikke disse begrepene fullt ut kompatible med hva jeg skal undersøke i denne oppgaven. Ett eksempel på det er kunnskapsmedarbeidere og det å gi tilstrekkelig autonomi for at de selv skal løse oppgavene på en god måte. Vil det da være klassifisert som transaksjonsledelse, dvs. passiv ledelse som nevnt over? Alexander Sandviks (2011) nylige studier i Norge har vist at kunnskapsmedarbeidere i større grad krever transformasjonsledelse for å trives og yte bedre. Transformasjonsledelse er dermed en type ledelse som ser ut til å betegne gode mellomledere i kunnskapsorganisasjoner. Imidlertid er ikke dette hovedtema i denne oppgaven og jeg søker ikke å duplisere Sandvik. Både Sandvik og Martinsen (2005, 2009) har gjennom sin forskning vist at transformasjonsledelse er å foretrekke i kunnskapsbedrifter og er en type ledelse som ser ut til å gi større effekt.

Jeg vil her fokusere på *rollene* mellomlederne utfører, sett opp imot Grattons (2011a) påstand. Hvilke roller som prioriteres kan likevel gi hentydninger til hvilken *type* ledelse som utføres, men det er ingen klar parallell mellom begrepene. En mellomleder med kvaliteter som betegner transformasjonsledelse kan ved prioritering av feil roller likevel være overflødig i henhold til Gratton. Derfor vil jeg ikke bruke unødig plass på tvinge utvalgt teori om roller til mellomlederen inn i transformasjonsledelse eller transaksjonsledelse. I denne studien måles heller ikke kvaliteten eller effekten på rollene som mellomledere utfører, jeg kan derfor ikke si hvor virkningsfull en rolle er eller om den skal klassifiseres som en viss type ledelse. Jeg vil derfor her nøye meg med å stadfeste at det er en forbindelse mellom begrepene om en type ledelse og rollene som utføres, men at det er ikke hovedpoenget i denne oppgaven. Denne oppgaven tar for øvrig for seg mellomlederrollene innen ledelse generelt og er ikke spesielt rettet mot militær ledelse.

1.5 Oppgavens struktur

I dette kapittelet har jeg så langt gitt en innledning til temaet, satt de relevante begrepene for oppgaven og stilt problemstilling og avgrenset oppgaven. I kapittel 2 vil jeg i hovedsak legge frem Grattons, Chandlers og Mintzbergs syn på mellomledelse og hva de legger i rollene til en mellomleder. I kapittel 3 går jeg igjennom mine metodiske valg, og ettersom det er en kvalitativ undersøkelse ønsker jeg å beskrive mine valg og betenkeligheter utførlig for å styrke validiteten og reliabiliteten. I kapittel 4 tar jeg for meg funnene i undersøkelsen av de seks respondentene

fra henholdsvis Forsvaret, Politiet, Microsoft og Telenor. Deres oppfatninger om mellomlederrollen og utfordringer de står overfor er sentrale, jeg vil anvende sitater og figurer for å belyse dette. I femte og siste kapittel ser jeg funnene opp imot teorien i kapittel 2, og diskuterer Grattons tese om mellomlederens endelikt ved hjelp av forskningsspørsmålene. Til slutt i avslutningen oppsummerer jeg og konkluderer med om mellomlederens kan ses på som overflødig i større kunnskapsbedrifter.

2 Teoretisk grunnlag

Det eksisterer en mengde litteratur om ledere, deres utfordringer og teori som adresserer disse utfordringene. Spesielt i amerikansk litteratur der det gjerne instrueres i ”hvordan en blir en dyktig og suksessrik leder”. Slike selvrealiseringsbøker har jeg søkt å unngå siden de ofte er mindre vitenskapelige. Innen mellomledelse er det dog et mindre utvalg litteratur og kun et fåtall bøker er viet *rollene* til mellomledere. I dette kapitlet vil jeg gå grundigere inn på de nevnte hovedteoretikerne, presentere Grattons (2011b) tese og se på teori som understøtter eller konkurrerer med hennes forståelse av mellomlederens roller. Mye av den teoretiske diskusjonen grunner i forskjellige oppfatninger av mellomlederen, om denne forstås i snever forstand eller med utvidede oppgaver eller roller. Hvordan en forstår mellomlederrollene har dermed stor betydning for en vurdering av hvor fremtidsrettet mellomlederen er.

Jeg vil først ta for meg Gratton og hennes argument om nye trender som vil utfordre måten vi jobber på, og de fatale konsekvensene dette får for mellomlederen. Deretter vil jeg ta for meg Chandlers (1977) tanker om mellomlederrollen som Gratton baserer seg på. Dernest fremlegger jeg Mintzbergs (1973) teori om mellomlederens ti roller, og hans brede rollespekter. Til slutt vil jeg ta for meg kort Spear (2010) som nylig kritiserte Gratton og han ser lik Mintzberg mellomlederrollene som flere enn det Gratton og Chandler taler for.

2.1 - The End of the Middle management

Jeg henviste i innledningen til Grattons (2011a) artikkel der hun ser for seg mellomlederens endelikt, ettersom Generasjon Y og teknologisk utvikling har gjort rollene til mellomledere overflødige. I boken *The Shift: The Future of Work is Already Here* (2011b) grunnlegger hun dette med at ringen er sluttet: Under den industrielle revolusjonen ble arbeidet mekanisert slik at verdien til handverkere og deres mesterevner ikke lenger ble verdsatt. Mellomledere ble innført for å overse arbeidernes håndtering og vedlikehold av maskiner. Dagens teknologiske revolusjon gjenoppretter verdien til dybdekunnskap og dette fjerner behovet for dagens klasse med mellomledere, hevder Gratton. Hun mener å se et skifte i arbeidslivet, hvor vi står overfor en endring i hva som gir innflytelse og hva som gir effekt. Posisjoner vil fremover ikke gi den samme betydning ettersom kunnskapen du besitter blir viktigere og generell kunnskap taper sin verdi. Gratton hevder at vi i større grad blir knyttet opp til et globalt nettverk der spesifikk, dyp kunnskap blir avgjørende i et interaktivt stort arbeidsnettverk.

Gratton legger frem tre faktorer som vil utfordre mellomlederen:

- 1) Teknologisk utvikling har overtatt eller har automatisert mange av mellomledernes roller hevder Gratton (2011a, s. 1): "Now technology itself has become the great general manager (...) It can monitor performance closely, provide instant feedback, even create reports and presentations". I tillegg til å se sine oppgaver overtatt er den generelle kunnskap mulig å få på Internett gjennom moderne søkermaskiner og databaser som Google og Wikipedia. Hun hevder alle nå kan noe om alt med disse hjelpemidlene. Det å kunne litt om alt var mellomlederens fortrinn
- 2) Gratton mener også at den yngre generasjonen representerer et kulturelt skifte hvor det er en endret holdning til generell ledelse. Generasjon Y finner ikke verdi i å rapportere til en leder med generell kunnskap, som de ser kun er der for å holde rede på hva medarbeiderne gjør. De mener at det mellomledere utfører, dersom det er nødvendig i det hele tatt, kan gjøres bedre av selvstyrte grupper eller av automatiserte prosesser. Det Generasjon Y derimot respekterer er en mentor og veileder som utviser ekspertise og evner å formidle denne til andre.
- 3) Generell bred kunnskap var tidligere verdsatt, men hun hevder det nå er et skifte der den overfladiske generalist ikke lenger vil bli etterspurt. Derav definerer Gratton (2011b) mellomlederen som en generalist uten dybdekunnskap, og som i hovedsak utfører to roller; 1) informasjonsformidling og 2) generell ledelse og administrasjon. Dette har, ifølge Gratton, vært viktige roller siden 1920-tallet da ledere ble i en sektor eller i en bedrift hele livet. Mellomledere har i dag ikke lenger samme karriere i en bedrift og arbeidsmarkedet prissetter i mindre grad generell kunnskap og spisskompetanse på prosessene i en enkelt bedrift. Sistnevnte er kunnskap som vanskelig kan overføres til en annen bedrift, mens førstnevnte kan i viss grad erstattes av søk på internettdatabaser. Generalistens arbeidsoppgaver står samtidig i fare for å bli tatt over av teknologiske hjelpemidler eller av lavkostland med billig arbeidskraft. Hun mener også at dyktige enheter av medarbeidere i stor grad

kan styre seg selv, noe som setter mellomledere med en generell kunnskap i en sårbar posisjon.

Gratton mener som følge av disse tre faktorene at mellomledere bør skaffe seg en unik kompetanse, en ”personlig signatur”. Det å raskt kunne skifte dybdekunnskap innen forskjellige fagområder vil være en viktig intellektuell kapital fremover. Lærer mellomlederen seg metoden for dybdekunnskap på ett fagområde kan denne metoden lettere overføres til fordypning i et annet fag når dette blir nødvendig. Dersom ikke mellomlederen omstiller seg vil denne snart vil bli betegnet som overflødig ifølge Gratton (2011a, s. 1): ”One consequence is clear: The classic job of the middle manager will soon disappear”.

Boken *The Shift* (2011b, s. 2, 342-343) var bakgrunnen for Grattons noe provokative artikkel og hun baserte seg på forskning om det fremtidige arbeidsmarkedet utført ved London Business School. Forskningen har pågått siden 2009, med basis i et konsortium på 21 selskaper og 200 ledere fra hele verden med hensikt å se på fremtidens arbeid. Hun forteller om månedlige arbeidsgrupper på Internett hvor hun engasjerer disse i diskusjoner og får tilbakemeldinger gjennom delte webportaler.

Jeg går nå over til Chandler (1977) som med sin forretningshistoriske ledelsesforskning i USA gir bakgrunn til Grattons forståelse av mellomlederrollene.

2.2 - The Visible hand

Chandlers (1977) prisbelønte² verk *The Visible Hand* forfektet tesen at det er administrative forhold og ledelse som i hovedsak styrer moderne organisasjoner og næringsliv. Dette var et motsvar til Adam Smiths (2010) teori om markedskreftene, en ”invisible hand” som fremmet markedenes utvikling. Chandler (1977, s. 1) mente markedskreftenes innflytelse avtok ettersom moderne bedrifter overtok markedsmekanismene, i forhold til å koordinere aktivitet og ressursallokering i økonomien i USA. Markedet sørger dermed for etterspørsel, men det er ledelsen i moderne bedrifter som styrer de andre funksjonene som vareflyt, distribusjon og personell.

² Boken førte til at professoren Chandler ved Harvard Business School fikk både Pulitzerprisen og Bancroftprisen i 1978.

Ledelsen var for Chandler (1977) mye mer enn bare toppledelsen, han la vekt på hele ledelsesstrukturen. Mellomledere eksisterte nærmest ikke i USA før 1840, ifølge Chandler, men etter første verdenskrig ble denne yrkesgruppen vanlig og henimot 1950 økte antallet drastisk, som følge av spesialisering og kompleksitet i moderne bedrifter. Økonomisk vekst, ekspanderende markeder og økt produksjon førte til at familiebedrifter vokste ut av sitt skall og ble til store selskaper som trengte ledere til å styre alle enhetene. Historikeren Chandler mente økonomene kraftig undervurderte mellomledernes økte makt i denne perioden når det gjaldt produksjon og distribusjon.

Chandler beskrev i *The visible hand* (1977) oppgavene til mellomlederen i amerikanske bedrifter under industrialiseringen. For det første overbrakte denne informasjon mellom nivået under og over, og utgjorde dermed en viktig informasjonskanal. For det andre så utbedret mellomlederen organisasjoner og prosesser initiert av topplederne – de forbedret produksjon og distribusjon, effektiviserte administrative prosedyrer, utformet konkurransefortrinn og definerte nye markeder. Disse to hovedrollene til mellomlederen så Chandler (1977, s. 411-413) på som nye og viktige i de moderne bedriftene som vokste frem på 1900-tallet: "Middle management had to pioneer in the ways of modern administrative coordination". Det var en stor vekst i mellomledere som utførte sentrale roller, der de ofte gjennomførte hele sine karrierer innenfor samme selskap. Utviklingen av mellomledere kan dermed knyttes til fremveksten av større byråkratier i bedrifter for å håndtere komplekse systemer for produksjon og distribusjon av varer og tjenester.

Det overnevnte viser at Gratton og Chandler hadde en nærliggende forståelse av mellomlederens roller begrenset til; 1) informasjonsformidling mellom øvre og nedre ledd i organisasjoner og; 2) generell ledelse, der dybdekunnskap ikke er nødvendig. Dette vil videre i oppgaven bli betegnet som den *tradisjonelle* forståelsen av mellomlederen. Forskjellen mellom Chandler og Gratton er imidlertid at de så hadde de forskjellige utgangspunkt, Chandler så i sin tid mellomlederen som en undervurdert, men betydelig bidragsyter til økonomisk vekst i etterkrigstidens USA. Gratton ser mellomlederen som i ferd med å bli overflødig.

Nå skal jeg gå over til hvordan en annen ledelsesteoretiker og strategisk planlegger, Mintzberg (1973, 1989), så lederrollene.

2.3 Mintzbergs ti roller for lederen

Mintzberg (1973) starter boken *The Nature of Managerial Work* med sin barndoms undring over hva hans far, som var en leder i et mindre firma, foretok seg. Alt faren syntes å gjøre var å sitte på kontoret, signere brev og snakke med andre og Mintzberg stilte seg spørsmålet; hva gjør egentlig ledere? Senere stilte Mintzberg denne nysgjerrigheten med å forske på ledere på 60 og 70-tallet og definerte til slutt ti roller som en leder i større eller mindre grad bør besitte. Dette er roller en leder møter nærmest hver dag på jobb gjennom oppgavene denne utfører. Rollene gjelder ifølge Mintzberg (1973, s. 54-99) uansett ledelsesnivå, om du er formann, førstelinjeleder, eller toppleder, og er delt inn i tre hovedsett med roller; den mellommenneskelige rollen, den informative rollen og beslutningstakerrollen:

Den mellommenneskelige rollen:

1. **Frontfigur:** En leder har i egenskap av stillingen en rekke oppgaver av seremoniell og formell karakter, eks middager, kundeoppfølging, sette rammen for og åpne møter.
2. **Ledelse:** Da en leder står i spissen for en organisasjon har lederen det overordnede ansvar for at organisasjonen fungerer, og alle medarbeidere er i stand til å utføre sine oppgaver. Lederen har personalansvar og skal eksempelvis motivere og oppmuntre medarbeiderne, samt fatte andre beslutninger som skal få organisasjonen til å fungere i det daglige. Begrepet "administrasjon (management) som ble definert i forrige kapittel inngår i denne rollen. All ledelse som inkluderer medarbeiderne inngår også – slik definisjonen på "lederskap" i begrepsavklaringen beskriver prosesser for å skape oppslutning til å oppnå omforente mål. Mintzberg vektlegger denne rollen og mener den er blant de viktigste. Han presiserer, lik jeg gjør i avgrensningen, at type ledelse og grad av effekt ikke er tema her. Fokus er på hvilken faktisk aktivitet de utfører, oppgaver de løser og roller de fyller.
3. **Forbindelsesrolle:** Her vektlegges lederens behov for å pleie kontakter utenfor egen enhet, det kan for eksempel være vertikale eller horisontale relasjoner internt organisasjonen, eksterne kunder og andre samarbeidspartnere. Mintzberg mener de horisontale relasjonene har fått for liten oppmerksomhet på bekostning av de vertikale. Disse kontaktene benyttes for å utveksle og skaffe informasjon nyttig for enheten – som igjen fører til utførelse av informasjonsrollen internt i enheten.

Informasjonsrollen

4. **Overvåker:** En leder må følge med sine omgivelser for å fremskaffe informasjon, som kan ha betydning for organisasjonen, gjennom nettverket denne har opparbeidet seg.
5. **Utbedrer:** Lederen skal formidle informasjon til sine medarbeidere og organisasjonen, både det som kommer fra interne og eksterne kilder. Medarbeiderne har ofte kun lederen som kilde.

6. Talsmann: En del av informasjonen skal viderebringes eksternt, til kunder eller leverandører. Lederen skal alltid viderebringe informasjon til sine overordnede.

Beslutningstakerrollen

7. Entreprenør: Lederen skal endre organisasjonen til sine omgivelser – endringsledelse der lederen er på kikk etter nye ideer for å styrke organisasjonen. Dette skal føre til handlinger som kan delegeres.
8. Håndtere forstyrrelser: En leder skal også kunne håndtere forandringer eller kriser, som lederen ikke selv har innflytelse over. Ifølge Mintzbergs er slike situasjoner naturgitte, ettersom alle organisasjoner før eller siden kommer inn i problemer. Gode ledere kan ikke dette, men kun dårlige ledere ignorerer dette.
9. Ressursfordeler: Lederen skal fordele ressursene internt i organisasjonen. Lederen er ansvarlig for å koordinere og fordele arbeidet så oppgavene løses optimalt. Lederen skal sørge for å bevare sin posisjon som beslutningstager, dermed får denne mest mulig innflytelse på organisasjonen.
10. Forhandler: Lederen må også bruke tid på at forhandle med medarbeidere eller personer utenfor organisasjonen.

Disse ti rollene er fortsatt relevante og blir ofte referert til i forskningen.³ Mintzberg ønsket gjennom disse en økt bevissthet blant ledere om hvordan de disponerte tiden sin, og at det var en mening med alle oppgavene. Mintzberg presiserer at dette er en kategorisering som er en av flere mulige, og jeg vil komme mer inn på dette i metodekapittelet, der jeg som følge av pilotintervju og egen erfaring har tillagt ”fagrolle” som et tillegg til Mintzbergs tre hovedroller. Han presiserer også at det ikke er tette skiller mellom de forskjellige kategoriene, at den ene gjerne avhenger av den andre, og at det kan være utfordrende å definere en bestemt type aktivitet til kun en rolle.

2.4 Forskjeller og fellestrekk

Gratton (2011b) har for øvrig i boken *The Shift* ikke dokumentert sin forskning tilstrekkelig til at den er etterprøvable; dvs. på hvilke premisser hun har foretatt undersøkelsen eller hvem utvalget bestod av. I motsetning til Gratton dokumenterer Mintzberg (1973) sin forskning inngående gjennom en etterrettelig metodisk beskrivelse som gir høy grad av validitet og reliabilitet. Mintzbergs forskning på lederrollene var fullført lenge før Generasjon Y ble født, før den informasjonstekniske revolusjon og før den senere tids fokus på kunnskapsmedarbeidere og kunnskapsbedrifter.

³ Et raskt Google søk på ”Mintzberg manager's roles” ga over 300.000 treff, hvorav forskningsinstitusjoner dominerer de mest relevante treffene på funnlisten.

Mintzberg (1973) anerkjenner at ledere på mange måter er generalister sammenliknet med spesialistene som jobber under dem i organisasjonen. Imidlertid er lederjobben i seg selv spesialisert, sett i forhold til andre typer arbeide, og alle de ti rollene krever tilpasset spesialisert adferd. Dette kan sammenliknes med Gratton (2011b), men hun ser på mellomlederen generalistegenskaper som et hovedproblem.

Til forskjell fra Gratton så tar Mintzberg for seg både toppledere og mellomledere, mens førstnevnte kun ser på mellomledere. Gratton baserer seg på en snever forståelse av mellomlederrollene mens Mintzbergs roller gir en bredde i lederkvaliteter. Gratton legger imidlertid til en dimensjon; behovet for at lederen bør ha en "egen signatur", gjerne spisskompetanse innen et fremtidsrettet fagområde. Denne dybdekunnskapen legger ikke Mintzberg vekt på, siden han ser det positive i en spesialisert leder med generalistkunnskaper.

Mintzberg definerer med de ti rollene mellomlederrollen som mye bredere enn det Gratton og Chandler gjør, noe han har til felles med Spear (2010). Han kritiserer Gratton for en for smal definisjon. Han hevder at utviklingen har endret seg siden Chandlers studier og at Gratton ikke har fått med seg dette i sine analyser. Mellomlederne har tilpasset seg utviklingen med informasjonsrevolusjonen etter Internett og nye informasjonssystemer, slik at mellomledere nå legger vekt på andre roller enn kun de to dimensjonene Gratton trekker frem. Spear har gjort studier av større selskaper som Toyota og Intel og funnet at mellomledere fortsatt er viktige, men på en annen måte enn tidligere. Mellomlederne har tilpasset seg den teknologiske utviklingen og utfører dermed i mindre grad de tradisjonelle rollene som Gratton og Chandler snakker om.

Spear bruker analogien til militære operasjoner, og stiller det retoriske spørsmålet om en krig kan føres med kun menige og generaler. Spear ser på mellomledere i suksessrike organisasjoner som en del av et sammensveiset og tilpasningsdyktig læresystem der hvert ledelsesnivå støtter det underordnede nivå. Mellomledere er smidige og handlingskraftige ledere som løser problem lokalt og er tilpasningsdyktige. De er dermed gode verktøy for å utføre endringsledelse, å delta i og ta initiativ til å endre organisasjonen eller de mål organisasjonen har. For Mintzberg er endringsledelse det å være entreprenør, og inngår under beslutningstakerrollen som vist over. Spear (2010, s. 1) slår til slutt fast; "in truth, the middle manager role can be quite different than the one Chandler documented and on which Gratton depends".

Mintzberg og Spear definerte dermed begge mellomledere med flere roller enn den "tradisjonelle" forståelsen til Gratton og Chandler. I tillegg mener Spear at mellomlederen har

tilpasset seg utviklingen og ikke er en gjenlevning fra Chandlers tid. Mintzbergs og Spears syn på mellomlederrollen er det jeg her vil betegne som den *moderne* forståelsen av mellomlederen. Moderne, fordi de har endret seg etter utviklingen og bruker mye tid på andre roller enn informasjonsformidling og generell ledelse. Teorien kan dermed konkludere med et skille mellom det jeg betegner som den *tradisjonelle* mellomlederforståelsen basert på Chandler og Gratton og den *moderne* mellomlederforståelsen med støtte i Mintzberg og Spear. Disse betegnelsene henviser til forståelsen av hvilke *roller* mellomlederen utfører. Denne klassifiseringen vil bli anvendt i den videre diskusjonen i analysen i kapittel 5, men først vil jeg gå igjennom metoden for oppgaven.

3 Forskningsdesign og metode

For å finne svar på forskningsspørsmålene om mellomledernes oppfatning av sine roller, vil jeg gjennomføre en *intensiv studie* med seks dybdeintervjuer. Oppgaven har et *beskrivende* og i utgangspunktet et *eksplorerende* design. Forskningsprosessen i oppgaven har hatt et induktivt prinsipp, siden jeg først baserte meg på informasjonen fra respondentene før jeg konkluderte teoretisk. Imidlertid er teorien satt før empirien i oppgavens narrative rekkefølge ettersom det lettere setter rammene for fremleggelsen av empiriske data og etterfølgende diskusjon i analysen. Undersøkelsen vil ha et begrenset gyldighetsområde overfor populasjonen mellomledere, gitt et fåtall respondenter (Jacobsen, 2005, s. 96). Hensikten er imidlertid å tilføre verdi til de eksisterende teorier. Jeg vil i nedenfor i dette kapitlet beskrive min metodiske fremgangsmåte.

Denne problemstillingen som ser på mellomledernes oppfatning av sine roller ønsket jeg å adressere ved hjelp av kvalitativ metode. Denne metoden er best egnet når vi ønsker å beskrive mening, den subjektive opplevelsen av et fenomen og gå i dybden på et felt det foreligger mindre kunnskap om fra før (Jacobsen, 2005, s. 134). Kvalitative metoder for datainnsamling egner seg godt når formålet er å utforske hvordan mellomlederne oppfatter sine roller. I denne undersøkelsen ønsket jeg å finne ut hvordan mellomledere oppfatter sine roller og om respondentene mener det har vært en endring i disse. I kvalitative intervjuer er også fordelen at en kan følge opp svar som er interessante eller uklare (Jacobsen, 2005), noe jeg benyttet meg av.

Fordelen med kvalitativ metoden er at den tillot å ta utgangspunkt i en eksplorerende tilnærming, ettersom jeg ikke var sikker på hvilke funn jeg ville oppdage. Det sentrale med intervjuene var å gå dyp inn i respondentenes oppfattelse av sine roller og se hvilke de prioriterte.

3.1 Beskrivende studie, tidsaspekt og retrospektivt design

En viktig avgjørende metodisk faktor er valg av design og type undersøkelse som kan belyse problemstillingen på en best mulig måte, gitt praktiske begrensninger. Dette studium er en *tverrsnittstudie* der jeg undersøker *hvordan mellomledere ser på sine ledelsesroller, og om de har sett en endring i disse*. I tverrsnittstudier er utfordringen tidsaspektet, ettersom de gir kun et øyeblikksbilde av virkeligheten og foretar ikke undersøker av endring over tid (Jacobsen, 2005, s. 102). Jeg hadde ikke mulighet til å undersøke mellomlederne over flere år for å dokumentere endring, derfor måtte jeg undersøke om respondentene har oppfattet en endring over tid. Dette

kalles *retrospektiv design* (Ringdal, 2009, s. 95) og forutsetter at respondentene husker korrekt tilbake i tid og ikke etterrasjonaliserer. Min begrensning blir her at jeg på de historiske spørsmålene til respondentene ikke måler faktiske endringer, men de endringene respondentene mener å erindre har skjedd.

Et annet poeng i denne sammenheng er om jeg valgte rett type undersøkelse, og om dybdeintervju gir gode svar. Krevde jeg for mye av intervjuobjektene når de skulle oppsummere året i tidsbruk, selv om de fikk mulighet til å forberede seg? Mintzberg (1973) hevder det er en fare for det i intervjuer. Det kan hevdes at observasjon ville vært et alternativ, men hvor representativt er det å observere en leder i en dag eller uke? Mintzbergs observasjon av ledere fungerte godt til å identifisere rollene. Til å vekte rollene for tidsbruk i løpet av et år vil jeg hevde at observasjon er utilstrekkelig, med mindre det foretas over et lengre tidsrom. Derfor mener jeg at *dybdeintervju med innslag av retrospektiv design* er den best farbare metoden i denne studien. Det jeg har fått er respondentenes oppfatning av eget tidsforbruk, noe som kan bære preg av å være omtrentlig. Likevel er det vanskelig å se dette bedre målt på andre metoder og jeg velger å ha tillitt til intervjuobjektens oppfatninger. Det de selv mener er viktig, og de tar sine valg på basis av denne oppfatningen.

En utfordring er at noe av teorien (Gratton, 2011a) ser mellomlederens rolle mer fra medarbeideren sitt ståsted, at endringer hos medarbeiderne (Generasjon Y) vil definere mellomlederens relevans, sammen med teknologiutviklingen. For å undersøke Grattons tese ordentlig ville derfor intervjuer av medarbeidere vært ønskelig, samtidig som toppsjefenes holdning til mellomledernes relevans også ville vært viktig. Imidlertid må jeg av praktiske grunner begrense undersøkelsen til oppfatningene til respondentene. Hovedinteressen her er mellomledernes *oppfatning*, som med sin subjektive mening gjennom dybdeintervju var gode til å belyse problemstillingen.

Jeg mener at et tilsendt skjema ikke ville erstatte den dybden som dynamikken mellom intervjuer og intervjuobjekt gir, og ville heller ikke tilfredsstilt mine tre punkter over. Fordelen med kvantitativ metode er som kjent økt statistisk gyldighet, men et slikt alternativ her ville gått på bekostning av dybden og grundigheten i spørsmålsstillingen. I avveiningen av fordeler og ulemper, mener jeg derfor at kvalitativ metode gir best svar på mine forskningsspørsmål – å belyse fenomenet om hvordan mellomledere oppfatter sine roller. Ideelt, gitt tid og ressurser, ville en kombinasjon av metodene, en såkalt metodetriangulering, som både Jacobsen og Creswell (2009) trekker frem, vært å foretrekke.

Enhetene er et selektivt utvalg av seks mellomledere fra større private og offentlige kunnskapsbedrifter, det Jacobsen (2005, s. 90, 93) kaller en små-N-studie. Jeg presiserer at dette ikke var en case studie av en enkelt organisasjonsenhet, eller et sammenliknende case studie av respondentene fra Forsvaret, Politiet og privat næringsliv. Jeg ønsket å fokusere på fenomenet med *mellomlederrollene*, som jeg vil belyse fra forskjellige kontekster. Ved å forholde meg til flere organisasjoner blir det en mer rik og detaljert beskrivelse av mellomlederens roller. Dette er med andre ord et *intensivt* studie som søker å gå i dybden på et fenomen, for så å finne felles trender i utvalget. Populasjonen som er målet for dette studiet er mellomledere, og utvalget representerer denne gruppen og betegnes dermed som *respondenter* (Jacobsen, 2005, s. 171). Disse er av ressursmessige grunner intervjuet kun en gang, og fokuset er å få frem respondentenes oppfatninger og meninger om mellomledelse. Hensikten her er å se tendenser og bidra til teoridiskusjon, og respondentene ble hensiktsmessig utvalgt for å få belyse muligheter for dette – ikke en statistisk generalisering. Under vil jeg forklare at valget av bredde i utvalget hadde til hensikt å si noe om fenomenet mellomledelse ut ifra forskjellige kontekster.

Videre i dette kapittelet vil jeg beskrive hvordan jeg planla undersøkelsen og hvilke valg jeg tok. I neste kapittel som vil ta for seg funnene i undersøkelsen vil jeg først si noe om resultatene av de valgene jeg tok.

3.2 Metodiske valg i planprosessen

Bedriftene respondentene arbeidet i var som nevnt bevisst valgt ut med tanke på bredde og en antagelse om å finne tegn på endring i mellomlederrollen. Respondentene skulle ikke velges av meg, men av en tilfeldig kontakt i bedriften som forespurte på vegne av meg internt. Ingen føringer ble lagt på ledelsesnivå eller kjønn. Jeg ønsket ikke å kreve kun ett ledelsesnivå, av frykt for ikke å få respondenter, men også fordi jeg ønsket å belyse mellomlederrollen ut ifra flere kontekster.

3.2.1 Populasjon

Enhetene representerte forskjellige typer kunnskapsorganisasjoner, private og offentlige. Jeg har begrenset utvalget mellomledere til de med personalansvar for 10 personer eller flere. Hensikten med denne begrensningen var at det med et visst antall medarbeidere kommer mer relevante ledelsesproblemer og dilemmaer opp på dagsordenen i det daglige arbeidet. Det eksisterer ikke

noe populasjonsregister over samtlige ledere i Norge. Det var 1. januar 2012 ifølge Statistisk sentralbyrå 51 704 offentlige og private bedrifter som har mer enn 10 ansatte her i landet (2012). For de med mer enn 250 ansatte var tallet 643 bedrifter. Dersom en fjerner topplederne er populasjonen for undersøkelsen i dag trolig på over 100 000 mellomledere i Norge, gitt en antagelse om at det er en leder per 10. ansatte. Respondentene jeg har valgt var blant de 643 større bedriftene som har flere enn 250 ansatte. Hensikten var klar med denne utvelgelsen, jeg ønsket bedrifter som hadde en utfordrende organisasjonsstruktur og flere ledelsesnivåer. Dette gir et komplekst vertikalt og horisontalt arbeidsmiljø for mellomledere og et visst innslag av byråkratiske rutiner.

3.2.2 Utvalg

Det ble lagt enkelte begrensninger på utvalget, både når det gjaldt bedrift og egenskaper ved mellomlederen, skjematisk fremstillet i tabellen under:

Tabell 1. Begrensninger ved utvalget

Bedrift	Mellomlederen
Større enn 250 ansatte	> 10 underordnede
Kunnskapsbedrift	> 5 års ledererfaring
Nylige org. endringer og ledelsesutvikling	Interessert i å snakke om lederrollen

Bedriftene ble utvalgt bevisst for å finne en bredde av offentlige etater og større private bedrifter, alle fra østlandsområdet. Det ble utført seks intervjuer; to sivile ledere fra Forsvaret, to fra Politiet og to fra privat næringsliv, henholdsvis Telenor og Microsoft. De offentlige organisasjoner som hadde vært gjennom kontinuerlige organisatoriske endringer de siste årene og de antas derav å ha vært gjenstand for tanker om nyere teori innen ledelse og organisasjonsutvikling. De to store private bedriftene er teknologitunge og hevdes å være proaktive innen ledelse og organisasjonsutvikling i det private.

Valg av respondenter skjedde gjennom telefonisk henvendelse direkte til personer i bedriften som ble spurt om de kjente til mellomledere/personalledere som de antok var ”interesserte i å snakke om sin lederrolle”. Videre måtte disse ha minimum fem års erfaring som leder og ha flere enn ti underordnede. Det var viktig å få noen som kunne se tilbake som leder og

som hadde erfart utfordringer med et høyt antall medarbeidere. Ingen andre føringer ble gitt. Det ble med hensikt ikke spurt direkte via toppledelsen eller presseansvarlig, siden de muligens lettere ville valgt ”glansbildene” i organisasjonene. En annen begrensning var at jeg etterspurte mellomledere som var ”interessert i å diskutere sin lederrolle”. Med disse begrensningene var det en viss risiko for at jeg fikk en spesiell type ledere som ikke representerte bedriften eller mellomledere generelt, men det var viktig å intervjuer erfarne ledere som var bevisste i sin rolle som leder.

Ettersom seks respondenter vanskelig ville gitt et representativt tilfeldig utvalg, og gitt stor risiko for bias, ble en bevisst seleksjon det naturlige valg. Det selektive utvalget tilfredstilte bredde, men representerer samtidig begrensninger - i og med at de representerer sektorer som antas å være ”i front” innen organisasjonsutvikling og ledelse på privat og offentlig side. Ettersom min hensikt var å se etter oppfatning av endring i mellomlederrollen, var det forventet at utvalget ville kunne indikere eventuelle tendenser.

Gjennom selv å selektivt velge organisasjonene erkjenner jeg en viss fare for en utilsiktet skjev fordeling. Utvelgelsen av bedrifter og mellomlederne med en bestemt bakgrunn gir dermed i sum enkelte begrensninger på gyldigheten til undersøkelsen, men målet var ikke å generalisere til *populasjonen mellomledere* i Norge. Resultatet mener jeg likevel har en relevans til utvalg med de samme begrensninger som er nevnt over. Hovedhensikten er imidlertid å bidra til en teoretisk diskusjon rundt mellomlederrollene.

3.3 Intervjuguide

De seks intervjuene var personlige dybdeintervju og spørsmålene fulgte en semistrukturert plan etter en intervjuguide (se Vedlegg C) der jeg først stilte åpne spørsmål etterfulgt av mer konkrete. Intervjuguiden hadde 18 spørsmål som ble stilt til alle respondentene. Spørsmålene er i hovedsak generert ut ifra Grattons nevnte tese, samtidig som jeg førte inn overgangsspørsmål og andre egengenererte spørsmål jeg mente var hensiktsmessige for å belyse mellomlederrollene og utfordringer disse stod overfor.

Utarbeidelsen av intervjuguide er i essens en operasjonalisering av forskningsspørsmålene og ga flere problemstillinger. For det første hvor åpne spørsmålene skulle være, samtidig som jeg ønsket informasjon om et bestemt fenomen innen 60 minutters intervjuer. Løsningen var å starte med relativt åpne spørsmål og deretter konkretisere dersom respondenten selv ikke berørte det relevante tema. Aller først informerte jeg om masteroppgaven og ba om

bakgrunnsinformasjon, deretter spurte jeg generelle overgangsspørsmål før jeg gikk inn på kjernespørsmålene.

I informasjonsskrivet som ble sendt en uke før intervjuene ble hensikten med intervjuene formidlet. Det er mulighet for at enkelte av respondentene ønsket å fremstå som mer fremtidstilpasset enn de virkelig er, eller med mer makt og dyktigere med medarbeiderne enn de egentlig er. Dette forsøkte jeg å begrense med å stille åpne spørsmål og følge opp når enkelte uttalelser som kunne virke ”politisk korrekte”. Ved å ha en samtale i 60 minutter og ved å vende tilbake til tema fra en annen vinkel reduserte jeg noe av faren for fargede fremstillinger. Her er samspillet mellom intervjuer og respondent viktig, der kunsten er å få sistnevnte til å føle seg komfortabel og trygg, samt at anonymitet nok bidro til mer åpenhet og ærlighet.

3.3.1 Pilotintervju og intervju

Jeg gjennomførte to pilotintervju i forkant med mellomledere for å kalibrere spørsmålene og teste gjennomføringen. Disse testintervjuene førte til at jeg satte inn flere åpne spørsmål og justerte tid i forhold til en ramme på 60 minutter. Her fikk jeg nyttige innspill til å legge inn en rollekategori til som jeg anvende i intervjuene. Jeg fant også ut at det ble for komplisert og tidkrevende for intervjuobjektene å ta stilling til tidsinndeling til alle de ti rollene til Mintzberg pluss fagrollen. Jeg løftet dette derfor opp ett abstraksjonsnivå overfor respondentene, selv om jeg var nøye med å fortelle hva hver av de fire hovedrollene gikk ut på.

Hensikten med intervjuene var åpen overfor objektene. Jeg informerte i forkant om at intervjuene ville bli tatt opp på bånd og transkribert, og at anonymitet ville bli ivaretatt slik at de kunne fortelle mer fritt. Kun tilhørighet til organisasjon eller bedrift ble tilkjennegjort. Se for øvrig vedlegg for informasjonsskriv (A) og intervjuguide (B) som beskriver nærmere oppsett for intervjuet. Respondentene har alle fått mulighet til å gjennomlese sitt transkriberte intervju i ettertid. Tre kom med kommentarer og korrigeringer, men dette endret ikke meningsinnhold fra selve intervjuene. Alle seks intervjuobjektene samtykket til at intervjuet kunne brukes i oppgaven.

Jeg ba respondentene i forkant av intervjuet om å forberede seg på; *hvilke oppgaver som krever mest tid i din arbeidshverdag (...) oppsummer året og vurder prosentvis tid du bruker på forskjellige oppgaver* (se Vedlegg A). Respondentene var dermed forberedt på hovedtemaet for intervjuet ut ifra et åpent spørsmål. Hensikten var at respondentene først etablerte en selvstendig oppfatning, de var nødt til å tenke gjennom egen tidsbruk til oppgaver og selv identifisere sine lederroller. Dette skulle respondentene bruke som utgangspunkt til det neste spørsmålet.

Neste trekk i intervjuene var at jeg tok skritt fra den eksploderende tilnærmingen ved å presentere respondentene en teoretisk inndeling av roller. Dette gjør jeg av tre grunner: 1) Jeg ønsket at de gjennom den første eksplorerende øvelsen tenkte ut rollene ble mer selvstendige, før de overførte disse til min teoretiske inndeling. 2) Når de fikk fremlagt Mintzbergs (1973) fire hovedroller forklarte jeg først grundig hva disse rollene innebar, slik at det ikke var noen begrepsforvirring og at respondentene fikk en tilnærmet lik oppfatning av rollene. En noenlunde felles forståelse av rollebegrepene var viktig for undersøkelsen, ellers kunne jeg i mindre grad sammenlikne respondentene og se fellestrekk. 3) I Pilotintervjuene erfarte jeg at ledere vanskelig kan se for seg alle rollene de faktisk spiller i hverdagen. En avhjelping med å vise det fulle spekter med oppgaver gjorde de mer bevisste av alle roller de utfører. Jeg fikk dermed ikke en stor ”vet ikke hva jeg bruker tiden min til” kategori. Faren er at jeg løpte risiko for at respondentene lot seg styre av kategoriene. Alternativt kunne jeg gått for en ren eksplorerende løsning, men det hadde gitt store utfordringer med kategorisering og gitt vanskeligheter en sammenlikning og summering av tidsbruk til de forskjellige rollene. I de andre spørsmålene i undersøkelsen gikk jeg tilbake til mer eksplorerende og åpne spørsmål.

Denne overgangen fra eksplorativt til å bli presentert en kategorisering førte forøvrig til diskrepans hos en respondent. Det ble oppført 5 prosent fag i den ferdige kategoriseringen, mens denne samtidig hevdet å bruke 20 prosent som ”individuell bidragsyter”. I sistnevnte la han oppgaver som en av medarbeiderne kunne gjort, eksempelvis analyse eller et prosjekt. En skulle tro at dette ville bli klassifisert inn i fagrollen. Dette er en indikasjon på at mitt forsøk på å få respondentene til å overføre det første eksplorative spørsmålet om tidsbruk over til Mintzbergs (1973) roller ikke har fungert helt etter hensikten. Det kan ha vært utfordrende å overføre tidsbruken, eller at respondentene likevel har tenkt helt på nytt. De andre i undersøkelsen har imidlertid ikke gitt slike utslag og var mer i tråd med deres initiale tidsinndeling.

3.4 kategorisering

Etter å ha beskrevet og dokumentert intervjuene gjennom transkribering av båndopptakene, og mottatt kommentarer fra respondentene foretok jeg en innholdsanalyse av intervjuene. I det ligger det en *datareduksjon* (Jacobsen, 2005), siden ikke all informasjon fra intervjuene er relevant å formidle, samt at en forenkling var nødvendig gjennom kategoriseringer og sammenfatninger. På bakgrunnsinformasjonen på respondentene var det spesielt viktig å ikke bruke reelle tall for å ivareta anonymitet, noe som er konsekvent for hele oppgaven. Andre steder har jeg tatt en hensiktsmessig inndeling og gruppert svaralternativene så nært opp til de faktiske

svarene som mulig. Kategorisering er en form for kvantifisering av dataene ifølge Jacobsen (2005). Faren er at å tape viktig informasjon, derfor har jeg basert meg på å både tabeller med kategoriserte data og utførlig bruk av sitater som bevarer nyansene og noe av dybden fra intervjuene. Dataene styrte inndelingen av kategoriene som vises i tabellene senere i oppgaven. Et unntak er spørsmålet der respondentene fikk presentert en ferdig inndeling av roller, noe jeg skal redegjøre mer for under.

Creswell (2009) og Jacobsen (2005) tar begge opp utfordringen med kategorisering. Forskjellen er at Jacobsen ser det som en del av validiteten, mens Creswell ser det som del av reliabilitetsprosedyrene, altså to sider av samme sak. Begge hevder imidlertid at utfordringen i å kategorisere data kan styrkes ved å la andre forskere se på kategoriseringene og teste alternative kategoriseringer for å se om konklusjonene må endres. Jeg baserer meg på Mintzbergs etablerte kategorisering og han var selv klar over utfordringene:

The delineation of roles is essentially a categorisation process, a somewhat arbitrary partitioning of the manager's activities into affinity groups. The result must ultimately be judged in terms of its usefulness (1973, s. 55).

Mintzberg (1973) forsvarer de ti rollene med empiriske funn fra observasjon av fem ledere, og at rollene logisk forteller hva ledere flest generelt bedriver. Mintzbergs undersøkelse tok for seg toppledere og resulterte i tre hovedroller for ledere; 1) mellommenneskelige rolle, 2) Beslutningstakerrollen og 3) Informasjonsrollen. Nivået i utvalget kan forklare hvorfor Mintzberg den gang ikke tok med fagrollen, eventuelt så den underordnet de andre rollene. Mine forundersøkelser i pilotintervjuer og egen erfaring som mellomleder ga meg imidlertid klare innspill til å introdusere en fjerde hovedkategori; nemlig *fagrollen* til mellomledere.

Halvparten av respondentene i intervjuene i undersøkelsen oppga uoppfordret at de brukte tid på fag, og alle oppga at de brukte tid til faget når de fikk presentert en ferdig kategorisering der dette var satt opp. Jeg mener mine empiriske funn forsvarer oppføringen av fagrollen som en tilleggskategori for mellomledere. Det er da totalt elleve roller fordelt på fire hovedroller. Jeg informerte respondentene under intervjuene grundig også på denne rollen i tillegg til Mintzbergs ti roller. Fagrollen innebefatter her faglig produksjon, lesing av faglig stoff for oppdatering, kontrollesing av fagprodukter og fagdiskusjoner med medarbeidere.

Jeg ønsket dermed å se hvordan mitt utvalg med mellomleder slo ut på disse fire hovedrollene, som nevnt i teorikapittelet. I tillegg ønsket jeg å ha en tilleggskategori "annet", dersom de ikke klarte å plassere alt de gjorde inn i de fire kategoriene, eller at de kom med

forslag om nye kategorier. Jeg endte derfor opp med følgende fem kategorier respondentene kunne fordele sine arbeidsoppgaver og roller inn i:

1. Mellommenneskelige rollen
2. Informasjonsrollen
3. Beslutningsrollen
4. Fagrollen
5. Annet

Disse kategoriene er dermed relevante i forhold til de dataene som skal samles inn, de tre første er velprøvd i tidligere forskning og de to siste er anvendelig for mitt utvalg.

3.5 Validitet og reliabilitet

Validitet er en test av gyldighet der en større grad av intersubjektiv enighet gir økt grad av validitet (Jacobsen, 2005). Å validere blir dermed å prøve sine undersøkelser på andre eller at andre utfører liknende undersøkelser. Jacobsen skiller mellom *ekstern* og *intern gyldighet*. Ekstern gyldighet tilsier i hvilken grad funnene i undersøkelsen kan overføres til andre utvalg i den teoretiske populasjonen. Intern gyldighet går på om vi kan stole på de data jeg har samlet inn i undersøkelsen. *Reliabilitet* refererer, ifølge Jacobsen, på grad av pålitelighet og nøyaktighet og understøtter validiteten i en undersøkelse.

John W. Creswell (2009, s. 190-193) skiller mellom validitet i kvantitativ forskning og kvalitativ forskning. I kvantitativ forskning indikerer validitet graden av generalisering, mens *kvalitativ validitet* viser til hvorvidt forskeren kontrollerer for nøyaktigheten i funnene ved å gjennomføre bestemte prosedyrer. Creswell presiserer at styrken i kvalitativ forskning er nettopp validitet og kravet for å oppnå dette er at resultatet skal oppfattes som korrekte av forskeren selv, respondentene og leserne. Creswell fremhever viktigheten av å styrke validiteten ved å kontrollere opp mot andre, enten respondentene eller andre fagfolk. I denne studien har jeg latt respondentene få lese igjennom sine egne transkriberte intervju. Jeg har også testet oppgaven gjennom kontroll fra forskere underveis i prosessen. Denne formen for respondentvalidering og validering mot fagfolk har bidratt til økt intern gyldighet, noe også Jacobsen mener er viktig (2005, s. 214-222). Jeg har også utledet intervju spørsmålene med utgangspunkt fra Grattons (2011b) teori som styrker grad av validitet.

Jeg valgte respondenter fra tre forskjellige sektorer, og spørsmålet er om utvalget er korrekt for å studere populasjonen *mellomledere* i Norge med de overnevnte utvalgs kriterier. Bredden med tre sektorer, Forsvar, Politi og privat næringsliv, gir økt grad sikkerhet for å se på

fenomenet i ut ifra forskjellige kontekster. Kritikken kan være at jeg har valgt ut kilder som passet til min forutinntatthet av et fenomen. Riktignok ønsket jeg å se på mellomlederrollen i større norske kunnskapsbedrifter som har vært igjennom organisasjonsendringer, og som antas å ha vært gjenstand for teknologiske nyvinninger og nyrekruttering av yngre. Men jeg visste ikke hvordan mellomlederrollene faktisk forholdt seg hos disse før jeg valgte bedriftene. Jeg kunne valgt andre tilsvarende store kunnskapsbedrifter som Helse Sør-Øst, undervisningssektoren eller større bedrifter som DNB, Statoil, eller Yara, men jeg tror ikke utfallet hadde blitt stort annerledes. Jeg hevder dermed mine funn om mellomledelse trolig også kan finne sted i andre bedrifter med de samme utvalgsriterier. Det betyr ikke at jeg mener dette kan generaliseres til hele populasjonen av mellomledere i Norge. Mitt hovedbidrag her er ikke å generalisere statistisk, men å generalisere teoretisk.

Videre så var ikke hovedpoenget å se etter signifikante forskjeller mellom Forsvar, Politi og privat næringsliv, og her representerer de *forskjellige kontekster for å belyse mellomlederrollen*. Forskjeller mellom disse tre parene, eller mellom offentlig og privat sektor, var i enkelte tilfeller interessante å formidle. Jeg har et svakt grunnlag for å konkludere noe ut ifra disse funnene. Med en eller to respondenter fra hver bedrift er det mulighet for individuelle forskjeller. Derfor ønsket jeg først og fremst å se på fellestrekk på tvers av alle respondentene etter tendenser til endring i mellomledernes roller.

Til slutt nevner Creswell (2009) viktigheten av tre faktorer i kvalitative studier for å øke validiteten; å være ærlig med egen bias; å bruke lengre tid i feltet som skal studeres; og teste metoden og funn opp mot andre forskere. Mitt utgangspunkt og antagelse å finne tendenser til endring i mellomlederrollen er kjent og stadfestet i innledningen, samtidig har jeg selv erfart å være mellomleder i Forsvaret i mer enn to år, og jeg har fått manuskriptet til gjennomlesning hos tre personer med akademisk bakgrunn. Samlet er dermed graden av validitet god, samtidig som jeg medgir at en metodetriangulering og flere respondenter fra et enda bredere felt kunne styrket validiteten i undersøkelsen ytterligere.

Kvalitativ reliabilitet indikerer ifølge Creswell (2009) om forskerens tilnærming er konsistent med annen forskning. I stedet for å si noe om utvalgets mulige anvendelse på andre utvalg skal kvalitativ metode heller dokumentere prosedyrer og trinn i sine studier for å øke reliabiliteten. Jeg transkriberte data med utgangspunkt i ordrett nedskrivning, men siden teksten skulle sendes intervjuobjektene kuttet jeg ut nøleord og gjentakelser, samt at jeg enkelte steder tok en skjønsmessig kondensering. Kvale (1997) mener det ikke eksisterer en objektiv og sann transkribering fra tale til tekst. Creswell foreslår å gjennomføre flere reliabilitetsprosedyrer, der dobbeltsjekk av transkriberte data er en god start. Respondentene i min undersøkelse fikk

mulighet til å se igjennom de transkriberte data i etterkant av intervjuet og kom kun med mindre korrigeringer uten å endre innhold, denne tilbakemeldingen styrker dataenes reliabilitet. Dette var også forskningsetisk viktig. To pilotintervju med tilbakemeldinger ga meg mer bevissthet rundt min egen mulige påvirkning gjennom intervjuet. I sum mener jeg at jeg har fulgt og vært bevisst de viktigste prosedyrene for gjennomføringen av undersøkelsen, slik Kvale (1997) ser intervjuprosessen - det vil si at jeg har forsøkt å ivarett validitet og reliabilitet på en tilfredsstillende måte.

I dette kapitlet har jeg redegjort for mine metodiske valg med basis i en intensiv studie med et mindre utvalg respondenter. Hovedhensikten bak valget av forskningsdesign var å bidra til den teoretiske diskusjonen om mellomlederens roller. Neste kapittel starter med å gå videre på gyldighet og nøyaktighet i og med at jeg beskriver kort utfallet av undersøkelsen i praksis. Deretter går jeg over til funnene i undersøkelsen.

4 Resultatene fra undersøkelsen

I dette kapittelet skal jeg presentere mine hovedfunn fra de seks dybdeintervjuene. Jeg vil ta i bruk sitater fra respondentene, samt av figurer og tabeller. Først skal jeg gå gjennom hvordan intervjuene faktisk forløp, og om det ble noen endringer i forhold til planen beskrevet i metodekapittelet.

4.1 Undersøkelsens gjennomføring

Gjennomføringen av intervjuene forløp stort sett som planlagt. Bedriftene respondentene representerte var godt over mitt minimumskravet med 250 ansatte, Microsoft var den minste bedriften med omtrent 550 ansatte i Norge.

Respondentene varierte i alder fra 37 til 56 år og alle var menn. Alle hadde høyere utdanning med variasjon fra politiskolen til ledere med to mastertitler. Fem av respondentene var førstelinjeledere, det vil si at de ikke hadde andre ledere underordnet seg. Den sjette, respondent D, hadde to ledelsesnivå under seg, og var således ”tredjelinjesjef” sett nedenfra. Blant de fem førstelinjelederne hadde to faglig ansvar for enheter ut over egen enhet der de ikke hadde personellansvar. Dette er markert med asterisk ”*” i tabellen under. Dermed er det en forskjell i ledelsesnivå mellom respondentene, som kan gi utslag i hvordan de ser situasjonen og hvilke lederroller de prioriterer. Alle hadde vært leder i syv år eller lengre, men respondent D fra Politiet hadde under ett år i nåværende stilling. Dette kan ha ført til at respondenten var farget av omstilling og opplæring slik at fokuset på daglig drift ikke var representativt med et normalt arbeidsår. Jeg ba imidlertid vedkommende om å trekke paralleller til foregående lederstilling for å minimere faren for dette. Begge respondentene fra Forsvaret var sivile ledere.

Tabell 2. Egenskaper ved respondentene

	Alder	Antall Underord.	Ledelses nivå	Leder erfaring	Nåværende stilling - år	Antall gen. Y	Formell lederutd.
A - Forsvaret	< 40	15-20	1. linje	5-10	2-5	0	Ja
B - Forsvaret	40-50	10-15	1. linje	5-10	> 5	0	Ja
C - Politiet	< 40	10-15	1. linje	5-10	> 5	< 5	Nei
D - Politiet	> 50	> 50	3. linje	> 20	< 2	15-20	Nei
E – Microsoft	> 50	15-20	1. linje*	15-20	< 2	15-20	Ja
F - Telenor	< 40	10-15	1. linje*	5-10	2-5	< 5	Nei

Når det gjaldt formell ledelsesutdanning så har tre av lederne hadde tatt mentorprogram eller studier på ledelse som gikk over minimum en uke. Respondentene fra Forsvaret hadde ikke medarbeidere som er født senere enn 1980 og som betegnes som Generasjon Y, mens respondent D fra Politiet og spesielt respondent E fra Microsoft har en stor andel yngre medarbeidere.

Alle respondentene møtte til avtalt tid og intervjuene ble gjennomført i en hyggelig og uformell atmosfære i deres selvvalgte miljø. En kvinne var med i undersøkelsen, men etter en kort samtale fant vi ut at hun var toppleder og dessverre måtte utgå. Hun fant umiddelbart en mellomleder under seg som tilfredsstilte de nevnte begrensninger med utvalget, som ønsket å delta. Respondent D var dermed ikke forberedt i forkant som de andre respondentene. Intervjuene ble utført der intervjuobjektene ønsket det, enten deres eget kontor eller nærliggende møterom der båndopptaker kunne brukes. Ett intervju ble tatt i en kantine, men ved et skjermet bord. De ga ikke inntrykk av å være stort påvirket av båndopptakeren. Jeg kan likevel med mine kommentarer og hvordan jeg opptrådte ha påvirket uttalelsene til respondentene. Som nevnt i metoddelen anvendte jeg først og fremst åpne spørsmål for å få respondentenes egne tanker om mellomledelse og erfarte at å oppfølge med stillhet var det mest motiverende for å få intervjuobjektet til å fortelle. Respondentene benyttet alle tilbud om anonymisering, derfor er ikke de transkriberte intervjuene vedlagt oppgaven.

To av respondentene var kritiske til å plassere sin tid inn i Mintzbergs kategorier, ettersom de så flytende overganger mellom kategoriene. Dette er også noe Mintzberg anerkjenner, det er ikke tette skott mellom kategoriene og en oppgave forutsetter gjerne en annen i en annen kategori. Alle respondentene utfylte prosentvis inndeling etter Mintzbergs roller og mente de kunne stå inne for fordelingen. Tre av respondentene benyttet seg av "annet" ved inndelingen av tid inn i roller, som et alternativ til de fire hovedkategoriene. På spørsmål hva de la i "annet" var det ikke klare svar, men sett på som udefinert tid som ikke kan tilskrives noe bestemt. Til tross for at jeg utfordret hva de la i dette, ønsket de å anvende denne kategorien. Jeg fikk ingen nye forslag til kategori.

Alle representantene mente sine bedrifter kunne betegnes som kunnskapsbedrifter (i forhold til definisjonen her under begrepsavklaringer), og hevdet at et flertall av deres medarbeidere kunne karakteriseres som kunnskapsarbeidere. De kunne også fortelle at det hadde enten vært nylige omorganiseringer eller at bedriften var opptatt av ledelsesutvikling. Dette tydet på at mine antagelser om at de utvalgte bedriftene virkelig kunne betegnes som kunnskapsbedrifter var korrekte. Når de beskrev sin rolle eller egen enhets rolle i den store

organisasjonen beskrev de også relativt komplekse byråkratiske systemer, noe som også var en forutsetning for utvelgelsen.

Jeg vil nå gå over til å presentere dataene i forhold til de seks forskningsspørsmålene, og jeg repeterer de her:

1. *Hvilke roller mener mellomledere krever mest tid i dag?*
2. *Har det vært en endring i rollene i senere tid?*
3. *Hvilke konsekvenser har teknologiske utvikling hatt på rollene?*
4. *Hvilke implikasjoner gir inntreden av Generasjon Y?*
5. *Hvordan er behovet for å ha dybdekunnskap i faget?*
6. *Hva er respondentenes oppfatning av mellomledernivået?*

4.2 Hvilke roller mener mellomlederne krever mest tid i dag?

Hvordan oppfatter mellomlederne at de bruker tiden sin, hvilke oppgaver eller roller definerer respondentene? I introduksjonen redegjorde jeg for forskjellige syn på mellomlederen og hvilke roller denne hadde. Synspunktene ga preg av å være ytterpunkter, jeg forventet i undersøkelsen å finne mer nyanser og få frem et mer komplekst bilde av mellomlederrollene.

Forut for undersøkelse ba jeg intervjuobjektene forberede seg med å se på hvilke oppgaver de bruker tid på og hvilke roller de utfører som ledere. Respondent D fra Politiet startet med å fortelle at det var utfordrende inndele alle oppgavene han utfører inn i roller:

Møter tar en del tid, samt koordinering med seksjonssjefene som er mine viktigste medarbeidere. Hva jeg gjør ellers er et godt spørsmål, av og til lurer jeg på hva jeg har gjort. Skulle jeg fakturert ut det jeg gjør hadde det vært stusselig.

I Tabell 3 under har jeg delt tidsbruken til respondentene inn fire kategorier som er identifisert basert på deres egne uttalelser. Tallene 1-4 i tabellen viser prioritet i forhold til tid respondenten bruker på rollene, der lavt tall indikerer mest tid. Det er kun ført opp prioriteter respondenten har nevnt på eget initiativ ut i ifra et åpent spørsmål. Tegnet ”-” betyr at ingen flere roller eller oppgaver er beskrevet av respondenten. Følgende er oppgaver respondentene brukte mest tid på:

Tabell 3. Respondentenes prioriterte tidsbruk etter egendefinerte oppgaver

	Pri 1	Pri 2	Pri 3	Pri 4
A - Forsvaret	Håndtere omgivelser	Rådgi egen sjef	Veilede medarbeidere	Fag
B - Forsvaret	Veilede medarbeidere	Fag	Daglig drift Admin.	Møter
C - Politiet	Koordinere med ledere	Veilede medarbeidere	-	-
D - Politiet	Møter	Veilede medarbeidere	-	-
E – Microsoft	Generell ledelse	Veilede medarbeidere	Fag	-
F - Telenor	Møter	Veilede medarbeidere	Admin.	-

Intervjuene viser at alle respondentene sier de bruker relativt mye tid på å veilede medarbeidere, de fleste hadde det som høy prioritet. Et eksempel på dette er bl.a. mellomleder B som uttalte følgende:

La oss si at jeg bruker 50 prosent av tiden min på personlig oppfølging av medarbeiderne totalt. Jeg bedriver coaching på mikronivå om ting som skal gjøres nå og om to måneder (...) Bruker dermed mye tid på personlig oppfølging. Jeg legger noe positivt i detaljstyring, er alt fra hvordan vi skal gjøre ting, hvem som skal gjøre det og hvordan det skal se ut

Halvparten nevner at møter tar mye tid, både interne i avdelingen, med andre enheter eller sjefer i bedriften, og eksterne møter. Mellomleder F i Telenor så dette som en stor utfordring:

Møter, hele dager går med til dette og jeg bruker trolig halvparten av tiden min på dette. Jeg har møter med mange andre interne enheter siden de ønsker å ha meg med i prosessene og jeg kan ikke delegere dette.

Mellomlederen fra Microsoft var den eneste som ikke nevnte at møter tok mye av tiden. Tre av respondentene tok opp fagrollen uoppfordret, som vi ser i Tabell 3, med respondentene fra Forsvaret og E fra Microsoft. I hvilken grad mellomlederen skal slippe faget kan oppfattes som et dilemma, noe tredjelinjeleder D fra Politiet tidligere har tatt stilling til:

Beste rådet jeg fikk av to dyktige kolleger i mitt første år som sjef var å slippe faget og be de heller gjøre det. Det var det beste rådet jeg har fått. Det å slippe faget er vanskelig for det er trygt og godt.

På en annen side er det tre førstelinjeledere som bruker relativt mye tid på fag, eksempelvis mellomleder B i Forsvaret: ”Jeg bruker omtrent 20 prosent av tiden min på faglig produksjon, lage presentasjoner, holde fagmøter og lage rapporter”. I tillegg er det verdt å merke at to mellomledere trekker frem konfliktførebygging og håndtere omgivelsene som det som tar mest tid i løpet av arbeidsåret. Mellomleder C fra Politiet uttalte:

Jeg bruker fryktelig mye tid på å snakke med andre ledere, på det som går på å koordinere – sørge for at ting flyter gjennom uformelle drøftelser. Misforståelse som følge av manglende kommunikasjon har jeg erfart kan føre til store problemer. Koordinere og snakke med andre er derfor min hovedoppgave.

Noe liknende kan mellomleder A fra Forsvaret fortelle: ”Jeg bruker mest tid på å håndtere omgivelsene, sørge for å berede grunnen for saker som kommer fra oss, løse opp problemer”. Disse bruker dermed mye tid på å koordinering mellom sin enhet og andre parallelle enheter i organisasjonen, samt å informere og koordinere til nivå over seg. Mellomleder E fra Microsoft delte sine roller inn i tre:

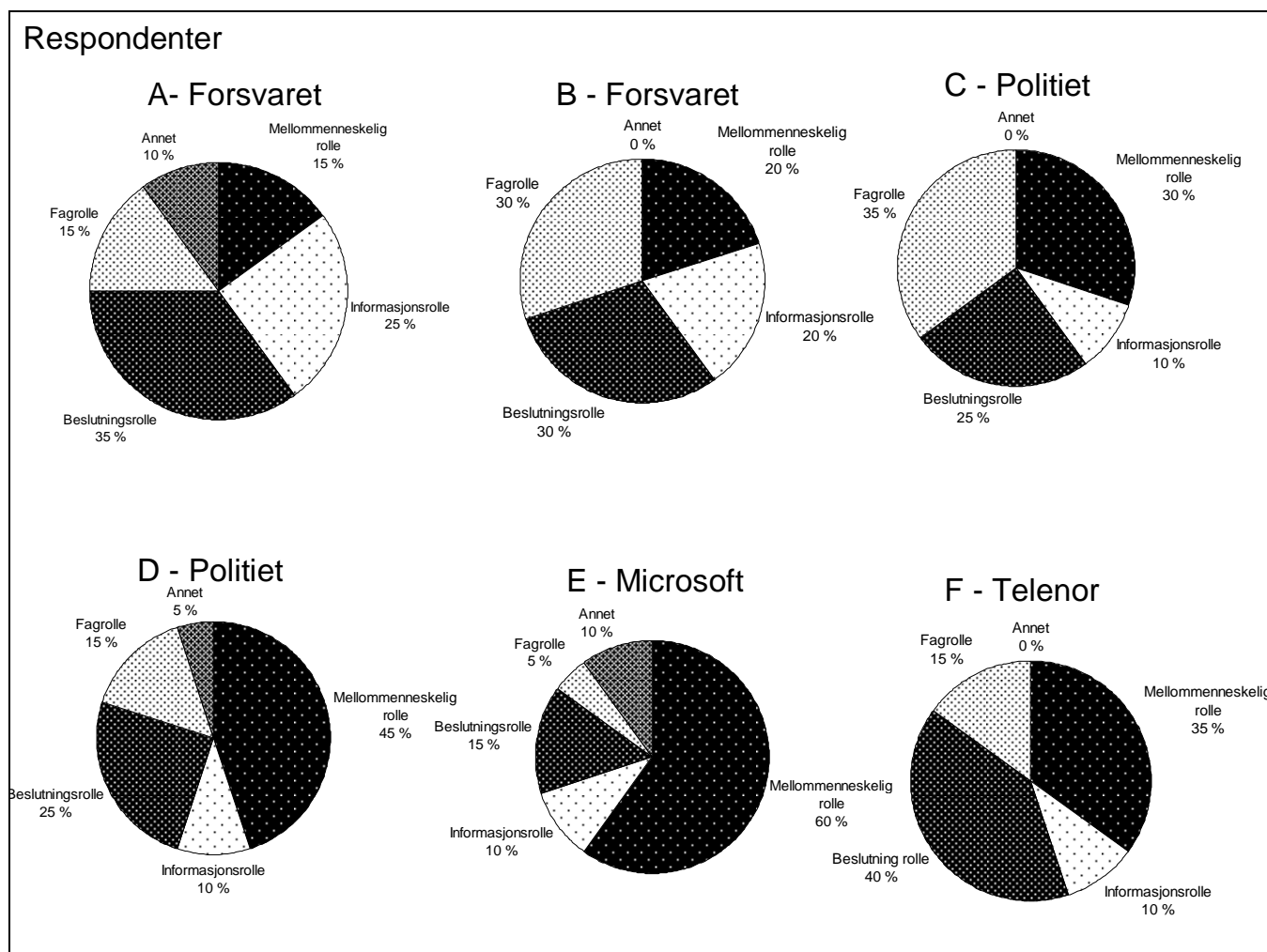
1. Funksjonell leder, administrasjon, drift og daglig ledelse, tar 40 prosent av tiden.
2. *People management*, det å lede teamet 40 prosent av tiden.
3. Individuell bidragsyter tar 20 prosent, dvs. ikke bare lede, men oppgaver noen i teamet kunne ta som jeg gjør selv. Analyse eller gjennomføre et prosjekt.

Blant de som satte opp flere enn tre oppgaver var respondent A og B fra Forsvaret, de brukte minst tid på henholdsvis fag og møter. Alle respondentene nevner det å lede eller å veilede medarbeiderne som relativt tidkrevende, samt at tre nevner egenhendig fag som roller de bruker tid til. Møter var spesielt tidkrevende for to av respondentene, mens en tredje brukte noe tid til dette.

4.2.1 Roller i forhold til Mintzberg

Ledere er ikke alltid bevisst alle rollene de utøver, som sitatet i begynnelsen av kapittelet viste. I metodekapittelet argumenterte jeg for å legge til to kategorier til Mintzberg; nemlig ”fagrolle” og ”annet”. Det ga fem kategorier respondentene nå kunne fordele tiden sin på. Figur 2 under viser kakediagram av hver respondent som beskriver fordelingen av tidsbruk innen de fire rollene, samt kategorien ”annet”. Den prosentvise fordelingen var relativt forskjellig i forhold til de fem kategoriene. Den *mellommenneskelige rollen* fikk mye oppmerksomhet hos respondentene C og D fra Politiet, og hos E og F fra det private næringsliv. Respondent E fra Microsoft hevder han

bruker 60 prosent av tiden sin på den mellommenneskelige rolle. *Informasjonsrollen* var forholdsvis tidskrevende hos respondent A og B fra Forsvaret. Videre tok *beslutningsrollen* mye tid hos respondentene A, D og F, der sistnevnte fra Telenor brukte hele 40 prosent av tiden sin på denne rollen.



Figur 2. Respondentenes inndeling etter Mintzbergs roller

Respondentene B og C var de som satte av mest tid til *fagrollen*, begge med over 30 prosent. Mellomleder E fra Microsoft hevdet å kun bruke 5 prosent av tiden til *fagrollen*, noe som kan synes som en diskrepans fra hans uttalelse over, om at han bruker 20 prosent som ”individuell bidragsyter”. Alle rollene spilte dermed inn på forskjellig vis hos de seks respondentene.

Totalt når det gjelder vektning av de forskjellige rollene sett opp imot hverandre ser vi i Tabell 4 under at den *mellommenneskelige rolle* er den som klart får høyest oppmerksomhet fra

respondentene totalt, med 205 prosentpoeng. *Beslutningsrollen* kommer som nummer to med 170 prosentpoeng, dernest *fagrollen* med 115 prosentpoeng. Til slutt er *informasjonsrollen* med 85 prosentpoeng som respondentene totalt sett bruker minst tid på. Kategorien ”annet” ga kun 25 prosentpoeng. Akkumulert gir den mellommenneskelige rollen og informasjonsrollen, de *tradisjonelle* mellomlederrollene, totalt 290 prosentpoeng. Beslutningstakerrollen og fagrollen, som kan betegnes de *moderne* mellomlederrollene, gir samlet 285 prosentpoeng. Dermed er de to gruppene med roller tilnærmet like store når det gjelder samlet tidsbruk for respondentene.

Tabell 4. Respondentene summert iht. de fire rollene

	Mellom m. rolle	Info. rolle	Besl. rolle	Fag rolle	Annet
A - Forsvaret	15	25	35	15	10
B - Forsvaret	20	20	30	30	0
C - Politiet	30	10	25	35	0
D - Politiet	45	10	25	15	5
E – Microsoft	60	10	15	5	10
F - Telenor	35	10	40	15	0
Totalt	205	85	170	115	25

På spørsmål om respondentene skulle ha disponert tiden sin annerledes enn de overnevnte tidsbrøkene, skulle A fra Forsvaret gjerne hatt mer tid til: ”Fag og medarbeidere. Det folk kan synes er frustrerende, er tilgangen på meg. Jeg er opptatt av hva vi skal levere enn den sosiale biten av det, og ønsker ikke å legge beslag på andres tid”. Mellomleder B trakk også frem faget, men mente han brukte mye tid på medarbeiderne og ønsket mer til ledelse. Mellomleder C fra Politiet syntes derimot mye tid allerede gikk til fag, men ønsket; ”gjernere mer tyngde i det strategiske planarbeidet for organisasjonen. Nye ideer og endringsledelse tiltaler meg, siden vi i min avdeling føler behovene på kroppen”. Mellomleder D fra Politiet og E fra Microsoft svarte at fordelingen var bra. Til slutt uttalte mellomleder F at mer tid til personellet hadde vært bra.

4.2.2 Respondentens syn på informasjonsrollen

Jeg ønsket å se nærmere på hvordan respondentene ser på seg selv og hvor mye informasjon som avhenger av dem som mellomleder. Det vil si hvilken type informasjon de selv håndterte og om

de hadde delegert bort noe av dette arbeidet til en *Information Manager* (IM).⁴ I Tabell 5 under klassifiserte jeg informasjonen ut ifra respondentenes egen klassifisering: 1) Faginformasjon, informasjon eksternt fra og internt fra andre enheter som er nødvendig til faglig produksjon. 2) Administrativ informasjon er eksempelvis oppdrag, direktiver og strategier som formidles ovenifra. De to siste kolonne i tabellen beskriver om de har en egen IM eller ikke, og hvordan respondentene vurderer ledere over fungerer som forvaltere av informasjon.

Tabell 5. Informasjonsrollen ifølge respondentene

Hovedkanal for:	Faglig informasjon	Admin. informasjon	Egen ansatt til IM	Infostrøm fra nivåer over
A - Forsvaret	Mye	Alt	Nei	Bra
B - Forsvaret	Lite	Alt	Ja	Dårlig
C - Politiet	Lite	Alt	Ja	Mindre bra
D - Politiet	Lite	Alt	Nei	Bra
E – Microsoft	Lite	Mye	Nei	Bra
F - Telenor	Lite	Alt	Nei	Mindre bra

Nær alle mellomlederne håndterte lite faglig informasjon ved at de hadde delegert dette bort til en IM, eller trukket seg unna som informasjonsledd for denne type informasjon.

Respondent A fra Forsvaret uttalte at han egentlig ikke ønsket dette ansvaret:

Det varierer veldig, avhenger av saksbehandler, hvordan omgivelsene ønsker å agere og det ligger en maktpolitisk dimensjon i dette. Etablerte solide saksbehandlere med nettverk fungerer som "hub'er" og da går veldig lite informasjon via meg. På andre områder hvor jeg ikke har den samme stabiliteten med saksbehandlere går det mer informasjon gjennom meg, fordi omgivelsene ikke vet hvor de skal gå hen. En annen ting er hvor hierarkisk orientert og formelle omgivelsene er – enkelte ønsker å gå via meg uansett, selv om jeg ikke ønsker å bruke tid på det.

Når det gjelder administrativ informasjon holdes denne fortsatt "tett inntil brystet" av mellomlederne i undersøkelsen. Som B i Forsvaret beskrev:

Organisasjonsmessige ting som oppdrag og intern linjeinformasjon går via meg. Vi har ikke systemer som kan erstatte denne rollen og det er noe av poenget med det å være leder. Hvis ikke jeg informerer så vet ikke folk hva som skjer. (...) Noe som er et symptom på at jeg fortsatt i høyeste grad har personifisert at det er jeg som bestemmer hvem som får vite hva. Jeg bruker masse tid på å informere medarbeidere, ukentlig møte [for alle] pluss mikroformat med enkelte. Jeg er ikke opptatt av demokrati her.

⁴ Information manager (IM), person som fungerer som informasjonsknutepunkt og arkivar. Oppgavene er å organisere, hente inn, fordele og drifte informasjon på vegne av en organisasjonsenhet. (Kilde: Wikipedia).

Det å kontrollere og styre den faglige informasjonen er ikke lenger noe respondentene bruker mye tid til, men derimot ser administrativ informasjon til fortsatt å kreve deres oppmerksomhet og tid, som Tabell 5 over viser. Respondent E fra Microsoft fortalte imidlertid at det der var en del informasjon her som også automatisk tilfalt alle:

De store linjene, de globale målene, blir kommunisert til alle, så jeg kan ikke holde det hemmelig. Alle vet hva de blir målt på. Min oppgave er å tolke de til en lokal kontekst. Jeg vurderer hva som sendes videre, mest mulig, men viktig å ikke jamme ned medarbeiderne.

Respondent E peker her på nødvendigheten av balanse mellom behov for å bli informert og bli det å bli overlesset slik at en ikke løser oppgavene. Det er noe flere av respondentene har påpekt som en utfordrende balansegang og derfor har noen etablert en IM-funksjon for å sikre avlastning på informasjonsfordeling og lagring slik at medarbeiderne kan produsere.

Til slutt når det gjelder informasjonsrollen ba jeg respondentene vurdere ledelsesnivåene over dem, om de var fornøyd med informasjonsformidlingen. Alle mente dette fungerte tilfredsstillende, bortsett fra respondent B der den var dårlig: ”Det flyter ikke godt, men det ville også de under meg sagt. Kunne tenkt meg å sortere informasjon selv og ikke bli skjermet”. For mellomleder F fra Telenor er det noe bedre, men han poengterer problemet med å få informasjonen videre oppover:

Mye av informasjonen drukner på vei oppover i systemet, det er syv ledd over meg. Det er en fare for at toppledelsen og enheter på mitt nivå lever i forskjellige verdener, at hodet ikke forstår hva bena gjør og motsatt.

Informasjonsrollen er den rollen som til sammen får minst tidsbruk av rollene hos respondentene. Respondentene oppfatter at det er utfordringer i hvordan administrativ informasjon skal formidles, mens de stort sett har delegert bort den faglige informasjonen. Likevel viser det overnevnte at rollen gir mange problemstillinger, ikke minst med tanke på informasjonsformidling til og fra ledelsesnivå over.

4.3 Har det vært endring i rollene i senere tid?

Jeg vil nå gå over til hvorvidt respondentene mener at rollene har blitt endret i senere tid, om noen roller har blitt mindre eller mer tidkrevende, sett i relasjon til stillingen de nå besitter. ”I

senere tid” refererer til tiden respondenten har sittet i nåværende stilling med vekt på de siste to til tre årene. Tabell 6 under viser at respondent A fra Forsvaret mente det ikke var noen betydelige endringer de mindre enn fem årene han har vært i stillingen. Det samme hevdet respondent F fra Telenor, tidsfordelingen var det samme som når han startet for under fem år siden. At disse ikke hadde registrert en endring skiller de fra de andre respondentene.

Respondent B hadde en tosidig forhold til avhjelping på tidsbruk på enkelte roller. For det første mente han at det var blitt mer å gjøre på den mellommenneskelige rollen i forhold til administrasjon: ”Det har blitt mer administrativt - å rapportere om det og det, vi blir målt på kvantitet på produkter”. Imidlertid henviste han også til interne rutiner som hadde gitt en effektivisering på informasjonsrollen.

Tabell 6. Oppfatning av endring i rollene over tid

	Mellom m. rolle	Info. rolle	Besl. Rolle	Fag rolle
A - Forsvaret	-	-	-	-
B - Forsvaret	Mer	Mindre	-	-
C - Politiet	-	Mindre	Mer	-
D - Politiet	-	Mindre	Mer	-
E – Microsoft	Mer	Mindre		Mindre
F - Telenor	-	-	-	-

Respondent C og D fra Politiet mente begge at informasjonsrollen har blitt mindre krevende, respondent C uttalte:

Informasjonsrollen er blitt klart mindre, for 6-7 år siden starten var jeg hovedformidler. Men det var lite hensiktsmessig og i dag er dette profesjonalisert med en egen ansvarlig for dette, samtidig som mest mulig går direkte [til medarbeider].

Disse oppfattet en positiv avhjelping på informasjonsrollen, samtidig som de begge mente at beslutningsrollen hadde blitt viktigere i senere tid. Respondent C nevnte spesielt endringsledelse som mer og mer viktig i den senere tiden. Endringsledelse inngår i beslutningsrollen og betegner valg som lederen tar som gir konsekvenser for enheten. Tabell 6 over viser hvordan de forskjellige respondentene oppfattet endring i rollene, om disse var blitt mer eller mindre tidkrevende. Tegnet ”-” betyr ingen endring.

Respondent D nevnte en viss frustrasjon over innføringen av nye målparametere og at dette ikke bare var av det gode vedrørende beslutningsrollen:

Beslutningsrollen har systemer bygd på kvantitativ måling, men disse er ikke verdt noe uten en kvalitativ vurdering. Hvis en leder baserer seg kun på statistikk så er denne etter mitt skjønn en elendig leder. Jeg lurer på om mål og resultatstyring er det riktige for politiet, men jeg har ingen andre bedre forslag, så det er greit nok.

Videre så utmerket respondent E fra Microsoft seg med å hevde at fagrollen hadde blitt mindre tidkrevende, og at dette var relatert til at informasjonsrollen og teknologiske utviklingen på det feltet. Informasjon var nå mye mer tilgjengelig, samtidig som formidlingen var enklere. E var så den mellommenneskelige rollen som mer krevende:

Det som har blitt mer krevende er den mellommenneskelige rollen. Jeg oppfatter at vi som en kunnskapsbedrift har gått mer mot at alle må behandles individuelt, før var det "sånn er det for alle". Hver medarbeider må bli sett og de har sine styrker og svakheter og må behandles deretter for maksimal effekt.

I denne sammenheng er det et poeng at nær alle medarbeidere til respondent E er kategorisert som Generasjon Y, noe som ikke var tilfellet hos de andre. Respondent B trakk også frem mer tid på den mellommenneskelige rollen, men dette gikk på økte administrative oppgaver som følge av kvantifisering av måldata, lik respondent D fra Politiet trakk frem.

Når det gjelder endring i tid så er oppfattelsen blant fire av seks respondenter at deres tidsbruk på informasjonsroller tar mindre tid enn tidligere. Årsaker de trekker frem er delegering av oppgaver, effektivisering av interne rutiner eller teknologisk utvikling. Andre roller har blitt mer krevende og tar mere tid, deriblant beslutningsrollen og den mellommenneskelige rolle.

4.4 Oppfatning av teknologisk utvikling

Teknologisk utvikling er antatt å avhjelpe noen av ledelsesrollene, og hensikten var å se respondentenes oppfatning rundt dette. Respondent A hevder de ikke har hatt noen dramatisk IT utvikling de senere år, og at det heller er endring i interne rutiner som har ført til en effektivisering og mindre tidsbruk. Respondent B som også er i Forsvaret samstemte med viktigheten av interne rutiner:

Nye IT-systemer har vel så mye komplisert arbeidet som å forbedre det. Vi har informasjonssystemer for alt mulig, fra administrative oppgaver til hvordan vi forvalter informasjon. Får stadig bedre ting, men det viktigste vi har gjort er å etablere strukturer som gjør at alle ikke sitter og mottar og prosesserer informasjon hele dagen.

Respondent A og B hevder dermed å registrere mindre grad av endring i sin arbeidshverdag som følge av nye IT-systemer. Respondent F fra Telenor har ytterligere perspektiv i så måte, der han ikke merker endring som følge av teknologisk utvikling, selv om det faktisk kan ha funnet sted:

Det er godt mulig [teknologi avhjelper], men effektivitetsgevinsten er tatt ut på forhånd. Det vil i realiteten si at hverdagen ikke endrer seg. Med andre ord, dersom et nytt system skal spare oss to årsverk, blir disse tatt bort ved implementeringen av systemet.

Oppfattelsen er at teknologi effektiviserer og fører til redusert totalt tidsbruk, men avhjelper ikke i det daglige noen av lederrollene. Dette mener også mellomleder C fra Politiet som ikke ser store gevinster fra den teknologiske utviklingen, og han påpeker også en tosidighet med innføringen av ny teknologi:

Datamessig har det vært en oppdatering og dette har ført til en automatisering og lettet arbeidet, men det kan være tungvindt med flere plattformer, det tar kanskje noe mindre tid enn før.

Videre mener respondent B at IT-systemer alene kan komplisere forholdet til andre enheter internt i bedriften, systemer erstatter ikke behovet for å kommunisere:

Et nytt oppdragssystem kan gi oppdrag uten personlig kontakt og påpeke samarbeid. Den effektiviserer, men ikke på de viktige tingene. Det erstatter uansett ikke den muntlige kommunikasjonen – uten den vil ikke folk hjelpe oss. IT-ledelse, å få folk til å gjøre en god jobb uten å snakke med dem har jeg ikke troen på.

Det personlige er noe også respondent D fra politiet la vekt på og er bekymret for, noe han mener kan tapes av syne:

IT har gitt store endringer og forenklinger, samt at internett har gitt et stort informasjonstilfang. Ting er systematisert i større grad, noe som gir en bedre institusjonell hukommelse. Husker jeg var skeptisk til internett og ønsket ikke at folk skulle sitte foran skjermen i stedet for å drive forebyggende arbeid og treffe folk på gata. E-post er fantastisk og effektiviserer og gir notoritet, men det blir brukt for mye. Innen det krimtekniske har det vært stor utvikling.

Mellomleder D mener at den teknologiske utviklingen har gjort informasjonsrollen lettere, men som vi så over iht. endring av rollene over tid, så mente D at beslutningsrollen hadde endret seg som følge av teknologiske verktøy som måler kvantitet, noe han var kritisk til men aksepterte.

I kapittelet om endring over tid (4.3) fant jeg at mellomlederne oppfattet at informasjonsrollen tok mindre tid enn tidligere. Dette hang til dels sammen med den

teknologiske utviklingen, mens to presiserte at en endring av interne prosedyrer var mer effektivt. Flere av respondentene oppfattet her at den teknologiske utviklingen hadde en dobbeltrolle, og uttrykte at det er frustrerende på flere måter. Teknologien ga gevinst og effektiviserte prosesser, men fører til at flere ting blir kvantifisert og målt, slik at tidsfortjenesten blir liten. Et spesielt eksempel er mellomleder F fra Telenor som umiddelbart mistet den potensielle effektivitetsgevinsten. Samtidig erstatter ikke nye datasystemer nødvendigheten av personlig kommunikasjon, slik respondent B fremhevet over. To av respondentene påpekte at interne rutiner var vel så viktige som teknologiske hjelpemidler for å avhjelpe tidsbruk til de forskjellige rollene. I sum, teknologi gir mindre tid til informasjonsrollen og kan forenkle de andre, men gir samtidig mye frustrasjon og oppfatningen var at det tidsmessig ikke ga særlig mindre tidsforbruk.

4.5 Oppfatning av Generasjon Y

Respondentene ble spurt om de opplevde noen forskjeller mellom aldersgruppene ved sin enhet. Mellomlederne fra Forsvaret hadde ingen yngre enn 32 år i sine enheter og er dermed utelatt i dette spørsmålet. De andre hadde mellom tre og mellom 15-20 yngre medarbeidere.

Respondentene C og D fra Politiet så ingen store forskjeller i forhold til krav om ledelse, lønn og fleksibilitet. De poengterte imidlertid at de yngre hadde større interesse for og krav til teknologi.

Respondent C utdypet:

Ser ikke aldersforskjellen som en tydelig faktor hos meg, forskjellen er større når det gjelder bakgrunn. (...) Blant de yngre er kravet til teknologi større, forventer mer tilgang til systemer og programmer.

Respondent D trakk frem endring i utdannelsesnivå, men å formelt kunne faget er alene ikke tilstrekkelig til å gjøre deg til en dyktig medarbeider.

Ingen store forskjeller bortsett fra at de har generelt høyere utdanning enn tidligere. Men den praktiske kompetansen vi trenger hos politifolk kan man ikke lese seg til. De yngre er dyktigere på det formelle, men mindre gode på å snakke med folk. Det mellommenneskelige der må du lære i praksis. Teknologisk er de unge også dyktigere, kunnskapen om nye ting.

Mellomlederen fra Telenor mente det ikke var noen betydelig forskjell mellom aldersgruppene, unntatt en større interesse for det informasjonstekniske – lik mellomlederne fra Politiet. Respondent E i Microsoft mente å se store endringer og ser det som en utfordring til den mellommenneskelige rollen og en spennende utvikling av lederrollen generelt:

De unge har større tro på seg selv, er mer uredde, mer åpne i forhold til ting de tar opp enn de eldre – trolig fordi de er formet i en annen tid. De er ikke vanskeligere eller mer kravstore – men tvert imot ydmyke og er interessert i egenutvikling og læring. Den yngre generasjon har større forventninger til individuelle tilpasninger, og få sine personlige mål innfridd – til utvikling, krav til å behandles som individ.

Respondent E var den som hadde nær alle medarbeidere innenfor Generasjon Y alderspennet (1980-1995) og trakk frem dette poenget under spørsmålet om endring. E har derfor en oppfatning av at det har vært en utvikling i forhold til tidligere. Han har 15-20 års ledererfaring han bygger denne antakelsen på.

4.6 Behov for dybdekunnskap og forholdet mellom fag og ledelse

Neste trinn er å se på hvordan respondentene opplever behov for fagkunnskap for å utøve sin rolle som mellomleder. Alle respondentene mente at faget var viktig og at en mellomleder vanskelig kan ha en meningsfull relasjon til sine medarbeidere uten å ha faglig kunnskap. Imidlertid er det en felles aksept for at mellomlederen ikke trenger å være dyktigere. Respondent A fra Forsvaret var veldig kontant:

Helt misforstått [å tro at ledere kun skal lede]. Det hadde tatt et nanosekund før du falt igjennom hos folk som kan noe og har en stolthet over den kunnskapsbasen de har. Skal du ha autoritet og være en likeverdige må du ikke kunne alt, men må ha en basis og en tyngde. Her er en del av jobben det å etablere seg en fagbase.

Mellomleder B som også er fra Forsvaret samstemmer:

Har du kontakt med folk som jobber med konkrete arbeidsoppgaver, og hvis sjefen ikke klarer å gjøre tilsvarende ting selv så funker det ikke. Det går på tillitt og respekt, til og med på lojalitet. Sjefen trenger ikke å være flinkest, men i alle fall ikke dårligere enn alle. Du skal være enormt bra på ledelse for å oppnå den samme effekten, fremfor det å være fagperson.

Begge trekker frem det å få respekt hos medarbeiderne, og at denne får mellomlederen gjennom å kunne faget. Videre trekker B frem at dette avhenger av nivå på mellomlederen:

Det er en arbeidsdeling, de over meg har mer tid til ledelsesfaget. Jeg gjør også mange ledelsesting, men på dette nivået er faget så viktig del at en blir mindre opptatt av prosesser og strategier. Nivået over kan snakke om HR-strategi og overordnede ting, men det er vi som gjør det. Det er vi som bestemmer realitetene ved ansettelse, kurstildelinger. Det er teori på ledelsesnivået over, så er det praksis på mitt ledelsesnivå.

Dette støttes av mellomlederen D fra politiet som er den eneste tredjelinjelederen i undersøkelsen som hevdet han jobbet mye med fag tidligere som førstelinjeleder, men fikk råd av medarbeiderne til å slippe faget. D produserer ikke fagprodukter slik som førstelinjelederne i stort ser ut til å gjøre her i undersøkelsen.

Medarbeiderne tar faget, men når det er problemer kan jeg gå helt ned i det ytterste ledd – dersom det er utført fullstendige feil. Kvalitetskontroll må til etter mitt skjønn. Det er ikke noe jeg gjør daglig. Samtidig må du gi tilbakemeldinger, du må få med deg det som skjer. Jeg tenker meg godt om før jeg går ned i en faglig problemstilling og informerer aktuelle linjeledere først. Noen ganger haster det og jeg får ikke konferert før jeg må ta en avgjørelse. Jo lenger opp i nivå, desto mindre fag blir det. Det er beslutninger jeg driver med, får ikke mye tid til fagartikler.

Mellomleder E fra Microsoft ville følt seg utilstrekkelig som leder uten fagkunnskap. E har skiftet fagområde og erfarte utfordringen med å lære ett nytt fagområde, og mener faget er en viktig forbindelse til teamet, noe også respondent F fra Telenor presiserte:

Du må ha faglig ballast for å fremme saker videre i linjen. Uten fag er det vanskelig å se at en kan få tilstrekkelig med respekt både oppover og nedover i linjen. Faget er limet mellom arbeidskraften og toppladelsen.

Respondent C legger også stor vekt på viktigheten av fag som del av ledelsesrollene, men han skiller ikke på nivå, noe heller ikke respondentene fra Microsoft og Telenor gjorde:

I praksis er linjeorganisasjonen avhengig av faget, og er dermed i seg selv en garanti for levering av gode produkter. (...) Enhver leder på ethvert nivå bør være trygg på det faglige. Men lederne kan ikke ta over de faglige vurderingene og overgå de som produserer, lederne må ha innsikt til å benytte seg av det. Det å være faglig flink er klart en styrke for en leder.

Respondent C skiller seg i så måte fra respondent B fra Forsvaret og D fra Politiet, som begge mente nivå var viktig for graden av fagfokus i lederrollene. C presiserte at alle nivå bør kunne faget for å kunne anvende det videre, og at fag er en styrke for alle ledere.

Når det gjelder behovet for tilbakemeldinger så mente fem av seks at det måtte ta individuelle hensyn og at medarbeiderne hadde forskjellige behov. Mellomleder F fra Telenor vektla på en annen side mangelen på tid til å gjøre ordentlige tilbakemeldinger, noe også respondent A fra Forsvaret hadde liten tid til. De andre tilla individuelle tilbakemeldinger stor vekt

4.7 Respondentenes oppfatning av mellomledernivået

På spørsmål om team i kunnskapsbedrifter kan styre seg selv uten en mellomleder konkluderte alle respondentene negativt. Respondentene fra Forsvaret og Politiet mente det kunne fungere i et kortere tidsrom eller frem til det oppstod uenigheter eller behov for å skifte kurs eller når det oppstår en krise. Respondent C fra Politiet la vekt på behovet for kontinuitet i lederrollen:

Å fjerne linjen eller fjerne mitt nivå ville fungert på en godværsdag. En må likevel ha ledelsesfunksjoner som er relativt varige, kontinuitet her er viktig. ”Deconflicting” og koordinering iht. rutiner krever litt tid og erfaring. Men jeg er positiv til mer samarbeid og at linjeledere i perioder avser ressurser i forutsigbare rammer.

A fra Forsvaret poengterte at lederrollen representerer en autoritet som gir basis til å skifte retning for enheten:

Forskjellen er om team vil ta initiativer og klare å endre kurs. Jeg har et perspektiv gjennom et informasjonstilfang som er en fordel og samtidig autoritet gjennom min stilling – derfor er det lettere for meg å endre retning, enn for en som ikke har det.

Respondent D fra Politiet så et hierarki som avklarende under kriser og at en linjeledelse er nødvendig for å sikre ansvar:

Vanskelig å se for meg det [at team styrer seg selv] her. Vi er kanskje ikke en kunnskapsbedrift på en slik måte, vi er regelstyrte og hierarkisk oppbygget. Kommer det harde og skarpe situasjoner skal det ikke være noe tvil om hvem som bestemmer. Har ikke noe tro på det slik vi er bygd opp.

Respondentene fra det private næringsliv lot seg heller ikke tro til at team kunne fungere uten en linjeleder, Respondent E mener at team ville stagnere over tid, mens F fra Telenor la vekt på utfordringen med personalledelse dersom mellomnivåer fjernes. Personalansvar måtte da tilfalle nivå over som ikke har kapasitet, eller dedikere egne støttefunksjoner, F fortalte:

En kan ikke ha en meningsfull personalledelse med flere enn rundt ti ansatte. Dersom det blir flere må man ha sterkere støttefunksjoner. I noen organisasjoner dyrkes HR-funksjonen renere og kanskje det da fungerer enkelte steder uten mellomledere, eller med større enheter. Jeg er likevel negativ til det sett ut ifra situasjonen her i vår bedrift.

I sum oppfatter respondentene mellomledernivået som nødvendig, men flere nevnte at det fort kan vokse frem flere nivåer og det å kutte nivåer kan være nødvendig. Respondent C og D fra Politiet stilte også sitt eget nivå til vurdering for kutt, slik som C forklarer:

Når det gjelder nivåer er det over tid fare for at det sniker seg til flere nivåer, gjerne bare tre i en enhet og det blir mange ledere på møter. Disse gjør ikke nødvendigvis koordineringen på tvers i organisasjonen bedre. Jeg er åpen for en diskusjon på hvilket

nivå som kan fjernes, inkludert mitt eget.

Videre kunne respondent D som merket en pågående omorganiseringsprosess henimot en sentralisering i Politiet fortelle at rammevilkårene som er politisk satt bør endres for å effektivisere organisasjonsstrukturen:

Det blir trolig mindre bruk til ledere i distriktene. Rammene med ledernivåene er imidlertid satt [politisk], men her bør disse revurderes – konsekvensene av sentraliseringen må innses. Det må derfor bli endringer i organisasjonsstrukturen fremover, å fjerne ett ledd. Muligens mitt eget ledd, noe som ikke bekymrer meg. Å ha en gammel organisasjonsstruktur som ikke gjenspeiler endringene er feil bruk av ressursene.

Respondent B fra Forsvaret som ovenfor mente ledernivået over drev mer med ”teorier om ledelse” hadde følgende klare tale om behovet for å kutte et nivå: ”Nivået over formidler oppdrag og formidler, eller ikke formidler, informasjon som de får på sitt nivå. Det kan med fordel kuttes et nivå”.

Mellomleder E fra Microsoft belyste ressursene som ligger i å etablere et ledelsesnivå, og dilemmaet med å ha små enheter som gir fordeler og ulemper:

Det tar en del tid og energi å være leder, det er en del oppgaver du må gjøre og kompetanse en må utvikle, om en leder få eller mange. En del prosesser en må føre, og med mange små team går uforholdsmessig mye tid på ledelse i forhold til store team. Men små team kan gi klarhet og tydelighet til enkeltsaker som prioriteres, det er en avveining mellomledereffektivitet og klarhet/eierskap til prosesser.

Respondenten fra Telenor mente mellomledere i store organisasjoner er viktige, og at organisasjonen ikke ville fungere godt uten, slik at F kunne tenkt seg et ledd til:

Selv har jeg hatt behov for å utnevne mellomledere under meg, men får ikke formalisert det. Siden arbeidsfeltene er så forskjellige i min enhet er det naturlig å ha fagansvarige for hver av de. Jeg skulle gjerne sett at jeg hadde ett nivå til under meg formelt sett, men det er vanskelig å få gjennomslag for, selv om det i realiteten hadde bedret effektiviteten hos meg.

Oppsummert vedrørende oppfatningen om mellomledernivået og behov for flere eller færre nivåer, mener alle at mellomledernivået er nødvendig. De fire respondentene fra offentlige bedrifter mener alle at nivåer kan vurderes å kuttes, mens de to fra det private ikke ser noe stort behov for kutt, og F fra Telenor mener at et nivå kan tillegges under seg. De seks respondentene representerer forskjellige bedrifter med et forskjellig utgangspunkt i hvordan de er organisert.

4.8 Oppsummering av funn

Hovedfunnene i dette kapittelet er at det er stor variasjon i hvordan respondentene oppfatter sin tidsbruk i forhold til rollene. Likevel er det mellommenneskelige rollen og beslutningsrollen som oppnår størst tidsbruk sammenlagt for alle seks respondenter. Fagrollen får noe lavere registrering i tidsbruk, mens informasjonsrollen får minst oppmerksomhet av rollene. Når det gjelder oppfattelse av endring av rollene i senere tid så mente fire respondenter at informasjonsrollen hadde fått mindre betydning, grunnet teknologisk utvikling og endrede arbeidsrutiner. To mente at beslutningsrollen hadde blitt viktigere som følge av organisasjonsendringer. Mellomleder B hevdet den mellommenneskelige rollen tok mer tid grunnet økte administrative oppgaver. Respondent E mente fagrollen tok mindre tid grunnet teknologi, men at den mellommenneskelige rollen krevde mer for å gi rom til individuelle hensyn som følge av yngre arbeidstakere. Utvalget unnlot jevnt over å formidle faginformasjon, mens de i stor grad fortsatt holdt hevd på administrativ informasjon.

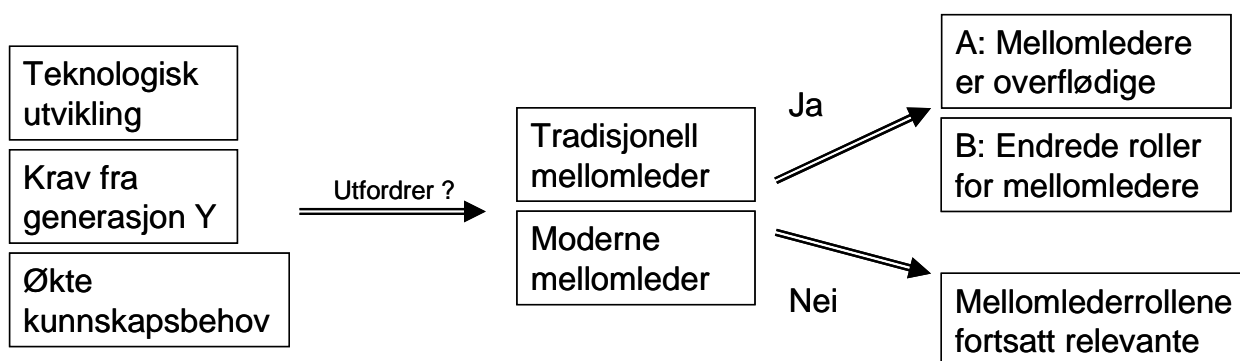
Blant de fire som hadde Generasjon Y-medarbeidere, hevdet halvparten at det var ingen store forskjeller i forhold til andre aldersgrupper. Respondent E som hadde nær alle medarbeiderne i denne kategorien så imidlertid en endring der de yngre forventet mer individuelle tilpasninger. Fordypning i fag mente alle var en viktig rolle, blant annet for å bli respektert hos medarbeiderne. Skillet her var om fagkunnskap var viktig for alle nivå, eller mer viktig desto nærmere medarbeiderne mellomlederen er. Respondentene ser mellomledernivået som nødvendig i sine og større organisasjoner. Imidlertid ser de fra det offentlige muligheten for kutt i nivåer, mens de fra det private mener at det ikke er noe å hente, eller at det kan legges til et nivå.

5 Diskusjon

Jeg vil i dette kapittelet svare på forskningsspørsmålene ved å henvise til funnene fra undersøkelsen og sette disse opp imot teorien. For å gi oversikt vil jeg minne om de seks forskningsspørsmålene som søker å besvare problemstillingen om hvorvidt mellomlederen er overflødig:

1. *Hvilke roller mener mellomledere krever mest tid i dag?*
2. *Har det vært en endring i rollene i senere tid?*
3. *Hvilke konsekvenser har teknologiske utvikling hatt på rollene?*
4. *Hvilke implikasjoner gir inntreden av Generasjon Y?*
5. *Hvordan er behovet for å ha dybdekunnskap i faget?*
6. *Hva er respondentenes oppfatning av mellomledernivået?*

Oppgavens nå reviderte analysemodell vises i Figur 3, som har til hensikt å visuelt beskrive mulige utfordringer for mellomlederes oppfatning av sine roller. I teoridelen konkluderte jeg med betegnelsene *tradisjonell* forståelse av mellomledere med basis i Chandler og den *moderne* forståelse av mellomledere med basis hos Mintzberg. Denne endringen har jeg her ført inn i analysemodellen for oppgaven.



Figur 3. Analysemodell for oppgaven II.

Dersom en mellomleder ligger nær den tradisjonelle forståelsen i hvordan denne utfører sine roller, er det sannsynlig å anta at utfordringen fra teknologi, generasjon Y og kunnskapsbehov er sterkere. Er svaret ”ja” på at mellomlederen nær den tradisjonelle forståelsen blir utfordret kan det føre enten til at denne blir betegnet som overflødig eller at denne må endre sine roller. Dersom mellomlederen ligger nær den ”moderne” forståelsen av rollene og spiller på flere roller i endring og tilpasser seg utviklingen, vil denne lettere kunne svare ”nei” på om den blir utfordret og kunne hevde at mellomlederen fortsatt er relevant.

Jeg vil nå diskutere gjennom de seks forskningsspørsmålene og oppsummere etter hvert delkapittel.

5.1 Forskningsspørsmål 1: Mellomlederens roller

Er det slik at mellomlederen kun utfører de to rollene a) generell ledelse og b) informasjonsformidling slik Gratton (2011b) hevder, eller utføres flere roller?

I teorikapittelet fortalte jeg om Mintzbergs (1973) barnlige undring over hva hans far egentlig gjorde som leder. Han fant at det også for en leder var utfordrende å klassifisere alle oppgaver en utfører inn i roller, lik respondent D uttalelse: ”Hva jeg gjør ellers er et godt spørsmål, av og til lurer jeg på hva jeg har gjort. Skulle jeg fakturert ut det jeg gjør hadde det vært stusselig”. En forklaring er at mellomleder D er på et høyere mellomledernivå og bruker mer tid på beslutningsrollen og den mellommenneskelige rollen. Disse rollene er preget av at de utføres mye under dialog i møter eller på kontorene til medarbeiderne, og dermed er vanskeligere å tilskrive faktiske lederhandlinger i ettertid. Mellomleder D har uttalt at han tildels har ”slippet” faget, likevel setter han opp 15 % av tiden sin opp på fagrollen, noe som tyder på at han likevel har en viktig fokus på faget gjennom kontrollfunksjonen som mellomleder.

Respondentenes egne uttrykk for hvilke roller de brukte tid på og hvordan de fordelte seg i henhold til Mintzbergs (1973) kategorisering gir en indikasjon på om de er nærmere den tradisjonelle eller moderne forståelsen av mellomledere. Tre respondenter nevnte uoppfordret fag som en viktig oppgave eller rolle. Dette gir utslag i to momenter:

- 1) Dette kan ses som en bekreftelse på spørsmålet om å ta med fagrollen i undersøkelsen. Denne beslutningen var fattet på basis av egen erfaring som mellomleder og funn gjennom pilotintervjuene. Fagrollen kan derfor sannsynligvis legges til Mintzbergs roller for ledere i fremtidige studier, ettersom respondentene i min undersøkelse oppfattet at den krevde relativt mye tid.
- 2) For det andre så viser faginitiativet hos de tre respondentene at de vanskelig kan ses som nær den tradisjonelle forståelsen av mellomledere, ettersom tidsbruken på fagrollen ikke kan anses å være forenelig med Grattons (2011b) mellomledere

som er generalister med overfladisk kunnskap.

Flere av mellomlederne i undersøkelsen forteller at de bruker tid på generell ledelse og administrasjon. Det å formidle oppgaver til medarbeiderne og lede dem i å utføre det kalles lederskap, og inngår i den noe generelle termen ”generell ledelse” som Gratton anvender. Lederskap og administrasjon kan sies å utfylle den ene av de to rollene Gratton mener mellomledere har. Videre forteller ingen av respondentene at de bruker mye tid på å formidle informasjon, det ble ikke nevnt i noen av de seks intervjuene. Det å formidle informasjon oppover og nedover i organisasjonen mener Gratton er den andre rollen som mellomledere begrenser seg til. Det faktum at ingen av respondentene nevner informasjonsformidling egenhendig tilsier at de ikke oppfatter at dette er spesielt tidkrevende. Når jeg likevel legger frem denne rollen senere som en av Mintzbergs (1973) fire hovedroller, hevder respondentene at dette er rollen de bruker minst tid på.

Respondentene i undersøkelsen kan dermed vanskelig som helhet forstås som å ligge nær den tradisjonelle forståelsen av mellomledere. Grattons (2011b) snevre definisjon av mellomledere og deres to roller er som nevnt; informasjonsformidler og generell leder. Det er mer nærliggende å se på respondentene nærmere den moderne forståelsen, der rollespekteret er videre enn de to dimensjonene Gratton opererer med. Jeg skal nå gå inn dette med flere dimensjoner ved å diskutere resultatene fra klassifiseringen av tid inn i Mintzbergs (1973) tre hovedroller og fagrollen.

Grattons (2011b) to roller for mellomlederen, med bakgrunn i Chandler (1977), kan forstås overlappende med Mintzbergs informasjonsrolle og mellommenneskelige rolle. Imidlertid er sistnevnte noe forskjellig fra Gratton ettersom den innbefatter tre underroller hos Mintzberg, noe jeg nevnte i teorien; 1) frontfigur, 2) ledelse og 3) forbindelsesrolle. Grattons forståelse av generell ledelse tolker jeg her som å være begrenset til å sammenfalle noe med nummer 2); ledelse, som går på lederskap av medarbeidere og administrere enheten. Mintzberg (1973) klassifiserte denne rollen som en av de største og viktigste. Ergo, den overordnede mellommenneskelige rolle som Mintzberg definerte inneholder flere roller enn det Gratton (2011b) legger i ”generell ledelse”, slik jeg forstår hennes snevre definisjon. Dermed er ikke den totale prosent respondentene la i den mellommenneskelige rolle i forrige kapittel helt samsvarende med Grattons ”generelle ledelse”. Dette betyr at denne prosenten må tas med et forbehold ettersom rollene 1) frontfigur og 2) forbindelsesrolle utgjør en mindre del av dette.

Forklaringen til denne utfordringen ligger på det valgte høye abstraksjonsnivå som er valgt på rollene, i metoden begrunnet jeg dette valget med erfaringene fra pilotintervjuene.

Undersøkelsen viste at respondentene totalt brukte mest tid på den mellommenneskelige rollen. Denne er som nevnt til dels overlappende med Grattons ”generell leder” betegnelse. Dernest brukte respondentene mye tid på beslutningsrollen som Gratton ikke tar for seg. Det er stor verdi for en stor og komplisert organisasjon at beslutninger tas på et lavere nivå, og ikke alt må tas stilling til hos toppledelsen. Spear (2010) trekker frem denne fordelene med at mellomledere er kapable til løser saker lokalt. Eksempelvis hadde to av mellomlederne effektivisert informasjonsrollen ved å endre arbeidsrutinene, noe de hadde klart uavhengig av nye IT-systemer. Videre brukte respondentene samlet en god del tid på fagrollen, en rolle Gratton (2011b) heller ikke så mellomlederen utførte i dag. Undersøkelsen indikerer at mellomledere i store kunnskapsbedrifter ikke går rett inn i Grattons betegnelse som ”overfladisk, generell kunnskap”. To av lederne brukte mer enn 30 prosent av sin tid på fag, og tatt i betraktning at de fleste hadde fagbakgrunn som basis vil jeg hevde at de er gode på faget. Hennes studier ser ut til å basere seg på toppledere fra større globale firmaer. Disse ledernes mulige oppfatning om sine mellomledere og deres fagkunnskap ser jeg ikke gjenspeilet her i min undersøkelse.

Til slutt opplyste mellomlederne i undersøkelsen at den rollen de brukte minst tid på var informasjonsrollen. Jeg fant at respondentene hadde delegert bort sin rolle som kanal for faginformatjon, eller ønsket å ta mindre av det. Det de derimot fortsatt holdt en hevd på var linjeinformasjon og administrativ informasjon fra ledelsen over eller horisontale enheter. En respondent sa klart at dette representerte en personifisering av makt, noe som gir mening til Francis Bacons (Henry, 2002) mye brukte frase; ”kunnskap er makt”. Dermed var ikke informasjonsrollen dominerende eller tidkrevende hos mellomlederne i denne undersøkelsen, slik Gratton (2011b) gir forståelsen av. Resultatet fra undersøkelsen om mellomledernes roller kan dermed ikke se å støtte Grattons snevre betegnelse på mellomledere. Respondentene har fortalt om tidsbruk både ved hjelp av eksplorativt spørsmål og med Mintzbergs (1973) kategorisering som går ut over Grattons forståelse av mellomlederen.

Det første forskningsspørsmålet var: ”Hvilke roller mener mellomledere er krever mest tid i dag?” Funnene viste at bildet på mellomlederens roller var mer nyansert enn det Gratton (Gratton) fremstiller. Respondentene brukte tilnærmet like mye tid på de moderne rollene; beslutningstakerrollen og fagrollen, som brukte på de tradisjonelle; generell ledelse og

informasjonsrolle. Selv om generell ledelse, det vil si administrasjon og lederskap, fortsatt var et viktig komponent i lederrollene, utøvde respondentene også en viktig personlig forbindelsesrolle internt og eksternt til fordel for bedriften. Informasjonsrollen var mindre viktig enn de andre rollene, fordi mellomlederne har delegert bort informasjonsflyten på faginformasjon. Imidlertid holder de fortsatt hevd på administrativ informasjon. Både beslutningsrollen og fagrollen er viktige for mellomlederne i undersøkelsen. Førstnevnte er viktig for å løse saker og oppgaver lokalt, sistnevnte for å få respekt blant medarbeiderne og forstå fundamentet for bedriften. Et viktig punkt er at undersøkelsen ser ut til å bekrefte fagrollen som en ledelsesrolle av betydning for mellomledere. Mintzbergs (1973) ti roller som videre er delt inn i tre hovedroller kan med fordel legge til fagrollen, trolig som en egen hovedrolle slik jeg har gjort, siden den ikke passer inn under de tre andre.

Fordi jeg brukte Mintzbergs rollefordeling som utgangspunkt for en prosentfordeling av tidsbruk, forsøkte jeg å minske denne påvirkningen med først å spørre åpent på temaet. Deretter var tanket at de tok den egengenererte tidsfordelingen inn i tidsinndelingen i roller. Det er likevel en risiko for at de lot seg påvirke av rollefordelingen.

Undersøkelsen viser dermed at respondentene ikke var nærliggende den rene tradisjonelle forståelsen av mellomlederen som Gratton (2011b) betegner og refererer til i sin forskning. Selv om disse rollene fortsatt er gjeldende, viser undersøkelsen at mellomlederne i større kunnskapsbedrifter tenderer mer mot den moderne forståelsen av mellomledere, ettersom de utøver et videre spekter av roller slik Mintzberg (1973) konkluderte med. Spears (2010) argument for et bredt spekter av roller ser dermed ut til ha gyldighet.

5.2 Forskningsspørsmål 2: Endring i rollene

Er rollene definerte og mer statiske, eller tilpasser mellomlederen seg utviklingen og justerer sin prioritering av rollene deretter?

Funnene når det gjaldt endring i senere tid på rollene de utøver så to av respondentene ingen endring. De hadde begge vært nærmere fem år i sine stillinger, den ene i Forsvaret, den andre i Telenor. Respondenten fra Forsvaret nevnte at det ikke hadde vært noen stor endring på IT siden de årene han har hatt stillingen. Det er derfor sannsynlig at mangel på endring i rollene skyldes at det ikke har blitt innført teknologiske endringer i perioden. Denne mangelen på teknologisk nyvinninger kan være grunnet manglende vilje for å innføre disse eller at det

tidligere var gjort store endringer og det ikke er behov for nye, eventuelt at strukturene rundt ikke har villet implementere nye teknologiske endringer.

Uansett, en endring i rollene oppfattet imidlertid de fire andre respondentene. De så alle en klar endring i informasjonsrollen, og denne tok betraktelig mindre tid enn tidligere. Teknologiske hjelpemidler var en forklaring, mens en annen var endring av interne rutiner. En innsparing som flere nevner i informasjonsrollen er dermed ikke kun forårsaket av teknologi, men også av grep mellomlederen tok for å bedre effektiviteten. Automatisering av informasjonsformidling og delegering av oppgaver til medarbeidere ser ut til å ha avhjulpet mellomlederne. Videre så en fagrollen som mindre tidkrevende på grunn av teknologisk utvikling. Respondentene fra Politiet så beslutningsrollen som mer krevende, på grunn av endringer i organisasjonen og innføringen av målstyring.

Den mellommenneskelige rollen ble av to sett på som mer tidkrevende, den ene på grunn av økt administrasjon, den andre fordi yngre medarbeidere krever individuell oppfølging. Denne individuelle oppfølgingen ble sett på som en ny trend, og som følge av dette brukte respondenten mer tid på å ta individuelle hensyn overfor medarbeiderne nå en tidligere. Oppfatningen var at dette var en konsekvens av Generasjon Y, noe jeg vil komme tilbake til når jeg tar for meg denne faktoren.

Flertallet av mellomlederne har dermed sett to eller flere roller blitt endret i den senere tiden. De viser at de i stort tilpasser seg og endrer hvor mye tid de bruker på roller som følge av effektivisering eller teknologisk utvikling. Teknologisk utvikling har en tosidig konsekvens, som jeg kommer mer inn på senere, men det gir også merarbeid å drifte systemer og måle mer for å drive med resultatstyring. Tilpasningen til yngre medarbeidere med å gi individuell tilpasning og merarbeid på det mellommenneskelige tyder også på at mellomlederne er villige til å justere rollene etter endringene som kommer i arbeidslivet. Det at to ikke så noen endring viser at dette bildet er nyansert. Det kan være det ikke har vært effektiviseringsbehov eller en endring teknologisk de senere årene, eller at jeg ikke har klart å fange en endring med min metode.

Samlet ser dermed de fleste ut til å tilpasse seg endringer, noe som gir støtte til Spears (2010) argument om at mellomlederne tilpasser seg den teknologiske utviklingen. Funnene viser også ingen endring har funnet sted hos to respondenter, trolig fordi det ikke har vært en betydelig teknologisk endring hos disse. Underspørsmålet til det første forskningsspørsmålet var: *Har det vært en endring i rollene i senere tid?* Svaret er at fire av respondentene i undersøkelsen oppfattet og formidlet en betydelig endring i to eller flere av rollene, mens to respondenter

registrerte ingen endring. Gratton (2011b), som mener mellomlederen ikke endrer seg, får dermed mindre støtte her. Undersøkelsen tyder på at mellomledere tilpasser seg utviklingen.

5.3 Forskningsspørsmål 3: Den teknologiske utfordring

Kan den teknologisk utvikling erstatte eller automatisere oppgavene til mellomledere?

Funnene i kapittel 3 ga et noe tvetydig bilde av hvordan respondentene oppfattet den teknologiske utviklingen. Til tross for at flere registrerte en viss grad av effektivisering som følge av teknologiske endringer, var det totale bildet at teknologi ga mye frustrasjon. Teknologiske nyvinninger gir mer komplekse systemer der flere ting skal måles, derfor oppfatter ikke flertallet av mellomlederne i utvalget at de får mindre å gjøre. Fire respondenter så informasjonsrollen som lettere nå enn tidligere, og to mente dette skyldes teknologiske nyvinninger. Teknologiske nyvinninger ga imidlertid ikke mindre å gjøre på det administrative innenfor den mellommenneskelige rollen, men heller mer ifølge respondent B fra Forsvaret. Mellomlederne får oppgaven med å implementere og drifte disse systemene og de opplever ikke å få en effekt med innsparing i administrative oppgaver. I sum mente respondentene at teknologisk utvikling ikke hadde lettet deres arbeidsoppgaver i betydelig grad, men derimot gitt større kompleksitet og en god del frustrasjon inn i lederrollen.

Respondentene så seg dermed ikke utfordret av den teknologiske utviklingen med at disse ble automatiserte eller lett kunne tas over av andre, men forsøkte å tilpasse seg den og håndtere de forskjellige systemene. Flere av disse systemene krever kompetanse og kontinuitet for å opereres korrekt. Mellomlederne ser ut til å ta denne utfordringen og finner med det nye oppgaver i teknologiske verktøy. Dette stemmer overens med Spears (2010) studier av større internasjonale selskaper som Toyota og Intel, der han fant at mellomlederen har tilpasset seg den teknologiske utviklingen. Grattons (2011b) antagelse om at mellomlederne representerer en tid med kun gammel teknologi ser dermed ikke ut til å stemme i mitt utvalg. Funnene på respondentenes oppfatning av teknologisk utvikling på rollene i denne undersøkelsen indikerer dermed en støtte til Spear (2010) sin teori.

Funnene støtter i mindre grad Grattons (2011b) tese om at teknologi har forenklet og overtatt ledelsesfunksjonene. Noen oppgaver som informasjonsrollen tar mindre tid hos mellomlederen, men på en annen side krever nye ledelsesverktøy og målesystemer en operatør som vet hvordan de skal opereres. Mellomledere har fått mere arbeid i å drifte administrative systemer i en tid da måling og resultatstyring ser ut til å bli viktigere og viktigere. Gratton ville

kunne hevde at en medarbeider like godt kunne gjort disse oppgavene, men i praksis tilfaller dette en lederfunksjon, ettersom det herunder ligger ansvar for hele enheten og kontrollfunksjon som har fordel av kontinuitet. Utvalget har vist at mellomledernivået ser ut til å ta til seg koordineringsverktøy og administrative verktøy, med unntak av formidlingen av faginformatjon.

Funnene viser at det ikke er så enkelt som Gratton hevder, teknologi forenker, og kan avlaste visse funksjoner, men administrative verktøy kompliserer samtidig ved at systemene skal driftes av kompetente, og mellomledere ser ut til å tilpasse seg denne rollen. Når det gjelder nye teknologiske verktøy og databaser som skal kunne bidra til generell innsikt og, slik Gratton ser det, gjøre mellomledere overflødige, så er det vanskelig å ta dette helt på alvor. Funnene viser at respondentene har en faglig interesse og innsikt som ser ut til å overgå raske søk på internett, samtidig som de representerer en kontinuitet når det gjelder innsikt i hvordan utnytte enhetens faglige dybde og erfaring med prosessene rundt produksjonen. Dataprogrammer gir store muligheter og besparelser i å samle informasjon og bearbeide dette etter et programmert mønster, men slike programmer lærer fortsatt ikke slik et menneske kan.

Et annet poeng respondent to respondenter trakk frem er at det teknologiske gir ytterligere arbeid som skal driftes, men det erstatter likevel ikke det mellommenneskelige. Personlig samhandling som har vært ”verktøyet” tidligere kan ofte ikke erstattes av datasystemer. Som respondent B fra Forsvaret fremhevet, skal du ha noe gjort må du snakke med folk, og ikke plutselig gi de et oppdrag uten å koordinere i forkant. Det kan være at dette gjelder enda mer for kunnskapsbedrifter, der de ansatte gjerne vil ha en begrunnelse hva hensikten er med et oppdrag, komme med innspill for hvordan det best kan løses, og muligens justere rammebetingelsene. Dermed vil en innføring av administrative systemer som søker å erstatte mellommenneskelige relasjoner ikke nødvendigvis gi den effekt man håper. I ytterste konsekvens blir det et rent tilleggsarbeid, en registrering forpliktet av økt behov for etterrettelighet og registrering, og ikke fordi det gir besparelser i tid eller at oppdragsformidlingen blir forenklet.

Dette funnet om behov for personlige relasjoner støtter imidlertid Mintzbergs (1973) brede rollespekter for mellomledere, der forbindelsesrollen er en av tre som inngår under den mellommenneskelige rolle. Forbindelsesrollen legger vekt på lederens rolle i å pleie kontakt med enheter på horisontalt og vertikalt nivå utenfor egen enhet. Dette er viktig for å utveksle og skaffe tilveie informasjon som er viktig for mellomlederens enhet. I denne sammenheng er det viktig å her å nevne at mellomlederne A og C begge uttalte at det å berede grunnen for initiativ og forebygge konflikter var de oppgavene som tok mest tid for dem som mellomledere.

Forbindelsesrollen ser ut til å spille en viktig rolle for å sikre et mest mulig knirkefrie samarbeid og effektiv oppdragsdialog i store bedrifter. Dette er ikke en oppgave som ser ut til å kunne bli fullt ut erstattet av teknologi. En slik liaison-funksjon avhenger også av en viss grad med autoritet for å oppnå respekt hos andre enheter, samt at kontinuitet er viktig. Derfor er det vanskelig å se at denne forbindelsesrollen lett kan overtas av en medarbeider eller gå på rundgang i et team. Viktigheten av personlige relasjoner og at dette bør utføres av en med kontinuerlig autoritet kan sies å finne støtte hos Spear (2010), hvor han ser på mellomledere i suksessrike organisasjoner som del av et sammensveiset læresystem som tilpasser seg endring og der mellomledere understøtter hverandre.

Forskningsspørsmålet her var: *Hvilke konsekvenser har teknologiske utvikling hatt på rollene?* Oppsummert ser teknologisk utvikling å gi både besparelser i enkelte roller, samtidig som det gir et merarbeid å operere komplekse administrative verktøy, og det erstatter ikke behovet for personlige relasjoner i forhold til oppdragsstyring. Mellomledere ser dermed ikke ut til å være betydelig utfordret av den teknologiske utviklingen, men tilpasser seg og tar til seg nye funksjoner inn i rollene. Dette tyder på at Grattons (2011a) antakelse om at mellomlederne representerer en tid med gammel teknologi ikke ser ut til å stemme. Det å opprettholde personlige relasjoner, samt konflikthåndtering horisontalt og vertikalt er fortsatt viktige ledelsesfunksjoner som vanskelig kan erstattes av teknologi, eller av medarbeidere som vanskelig kan utføre dette kontinuerlig med autoritet. Mine funn i undersøkelsen angående teknologisk utvikling ser dermed ut til å samsvare godt med Spear (2010) sin teori og funn om at mellomledere tilpasser seg denne utviklingen. Det korte svaret her er at teknologi har ført til endring for de fleste av mellomlederne, og at de ser ut til å tilpasse seg denne endringen.

5.4 Forskningsspørsmål 4: Myten om Generasjon Y

Er det slik at arbeidstagere under 32 år er mer kravstore enn andre aldersgrupper?

Fire av de seks respondentene hadde Generasjon Y medarbeidere, ettersom mellomlederne fra Forsvaret ikke hadde arbeidstagere yngre enn 32 år. Hovedfunnet blant tre av de fire er at de ikke så Generasjon Y-medarbeiderne som stort forskjellige fra andre aldersgrupper hos seg. Bakgrunn i utdanning var nevnt som viktigere. En faktor som ble fremmet av flere var at Generasjon Y har høy kompetanse på teknologiske informasjonssystemer

som gjør at disse har større krav og forventninger om tilgjengeligheten og bruk av slike systemer.

Respondent E fra Microsoft har nær alle sine medarbeidere i Generasjon Y-kategorien, og er den mellomlederen i undersøkelsen som peker på klare forskjeller ut over interessen for og kompetansen på teknologi. Han uttalte følgende om sine yngre medarbeidere:

Den yngre generasjon har større forventninger til individuelle tilpasninger, og få sine personlige mål innfridd – til utvikling, krav til å behandles som individ.

Og:

De er ikke vanskeligere eller mer kravstore – men tvert imot ydmyke og er interessert i egenutvikling og læring.

Det første sitatet er som følge av et åpent spørsmål, det siste er som resultat av et mer direkte spørsmål, noe som viser en viss ambivalens. Likevel er poenget til E at han oppfatter at yngre i dag har et klart ønske om mer individuell tilpassning, med krav til lederen om å justere sin fremgangsmåte i forhold til hver enkelt ansatt. Samtidig som de ikke er mer kravstore ut over dette enn andre, de er derimot ydmyke overfor lederen og de oppgavene som skal utføres. Flere av de andre respondentene poengterte individuelle tilpasninger i forhold til behovet for tilbakemeldinger, og det å ta individuelle forhold i betraktning ser ut til å være del av en mer generell trend i det moderne arbeidsliv, ikke minst med innføringen av inkluderende arbeidsliv (IA) i staten når det gjelder sykdom og pliktig tilpassning hos arbeidsgiver. Dette økte behovet for individuell tilpassning må håndteres av noen, og hvem skal koordinere dette dersom det ikke er en mellomleder? En toppleder vil ikke ha tid til å håndtere dette, og en utvidet personalavdeling vil ikke ha en tett relasjon til alle ansatte i en stor bedrift til å forstå argumentene for personlig tilpassning. Alternativet er en medarbeider som vil måtte vurdere seg selv og sine egne behov opp imot de andres, men ville ikke dette i praksis bety en lederrolle? Innslaget av individuell tilpassning kan like godt tilskrives fenomenet kunnskapsmedarbeidere som det kan Generasjon Y. Ikke minst siden A og B fra Forsvaret også la vekt på individuell oppfølging og tilbakemelding, til tross for at de ikke hadde Generasjon Y medarbeidere. Dette kan støttes av undersøkelsene til Sandvik (2011) om kunnskapsmedarbeidere som ble nevnt i innledningen. Sandvik fant at kunnskapsmedarbeidere trenger mer aktiv ledelse enn andre grupper i arbeidslivet.

Med unntak av individuell tilpassning som øker behovet for koordinasjon, som muligens kan tilskrives fenomenet kunnskapsmedarbeidere mer enn Generasjon Y, så peker ikke funnene på at Generasjon Y er mer kravstore overfor lederskapet mellomlederen utfører, eller at de ikke

respekterer mellomlederen. Respondentene mente at de yngre fortsatt er relativt ydmyke som nyansatte og ikke er mer kravstore enn andre aldersgrupper har vært før dem. Med andre ord tilpasser de seg arbeidsplassen som nyansatt, lik generasjoner før dem. Gratton (2011b) hevder at hennes forskning viser at Generasjon Y ikke ser noen verdi i å rapportere til en mellomleder som kun skal holde oversikt over hva de gjør. Dette er det i utgangspunktet vanskelig å være uenig med, gitt hennes premiss om at mellomlederen kun ”holder oversikt over hva medarbeiderne gjør”. Men som jeg har vist over så stemmer ikke dette premisset med mitt utvalg av mellomledere. Mellomlederne ser ut til å utføre flere oppgaver enn det Grattons snevre definisjon tilsier. Funnene i undersøkelsen tilsier også at mellomledere ikke oppfatter Generasjon Y som mer kravstore enn andre aldersgrupper i store kunnskapsbedrifter. Dermed finner empirien min på Generasjon Y ingen støtte i Grattons uttalelser.

Det å tillegge en bestemt gruppe spesielle egenskaper eller betegnelser på bakgrunn av generasjonstilhørighet, slik Gratton gjør, er akademisk risikofyllt. Imidlertid kan hensikten hennes være å spissformulere for å få frem poenget om mellomlederens tapende relevans. Gratton ønsker at ledere skal endre lederstil eller å endre sin kompetanse for å få tekke Generasjon Y. Her er det en større diskusjon i fagmiljøet og Gratton vil finne støtte i enkelte forskningsresultater og avisartikler (Kerr, 2011, Kaspersen, 2010, 2008). Antagelsen om en kravstor Generasjon Y blir imidlertid fremstilt som en myte av andre (Amble, 2011). Dersom man har fordommer mot en gruppe, og behandler disse personene annerledes, kan fordommene lett bli en selvoppfyllende profeti. Funnene i undersøkelsen viser noen forskjeller i individuell tilpasning og teknologisk interesse/kompetanse, men gir ikke dekning for å si at Generasjon Y er mer kravstore enn andre aldersgrupper. Med bakgrunn i respondentenes oppfatning fremstår Grattons (2011b) påstander mer som en myte enn som fakta.

Forskningsspørsmålet var: *Hvilke implikasjoner gir inntreden av Generasjon Y?* I sum ser denne faktoren ut til å gi få implikasjoner på utvalget og de så ikke de yngre som spesielt kravstore. Individuell tilpasning kom frem som et nytt moment, noe som trolig er viktig uansett i kunnskapsbedrifter. Samtidig vil det å stille interessen for teknologi trolig bli viktig og ikke minst utnytte den teknologiske kompetansen Generasjon Y besitter. Respondentene ser ut til å være bekymret for inntredelsen av Generasjon Y i sin enhet. Det kan muligens skyldes at de ikke tar denne utfordringen på alvor, ignorerer eller ikke ser de krav som kommer fra denne generasjonen. To av respondentene hadde heller ikke slike arbeidstakere ennå. Likevel mener jeg funnene viser at behovet for endring med å ta inn yngre arbeidstakere trolig er overdrevet av Gratton (2011b).

5.5 Forsknings spørsmål 5: Kunnskapsutfordringen

Faget og fagrollen ble vektlagt som viktig av alle respondentene under intervjuene. To oppga at de brukte mer enn 30 prosent av tiden på fag, tre mente 15 prosent, mens respondent E fra Microsoft hevdet å bruke 5 prosent. Sitatene fra alle respondentene vektlegger imidlertid sterkt fag, som Respondent E selv sier; ”faget er limet mellom arbeidskraften og toppladelsen”. Det er derfor også viktig å vektlegge sitatene fra respondentene og ikke kun vektlegge prosentandelen.

To respondenter mente viktigheten av fagrollen slo inn mer desto nærmere produksjonen lederen er. Det vil si at det er størst behov for fagdybde hos førstelinjelederen, deretter avtagende desto lenger opp i hierarkiet en kommer. Dette kunne respondent D fra Politiet støtte ettersom han hadde erfart dette i praksis, som eneste tredjelinjeleder i undersøkelsen. Respondentene C og E mente imidlertid at faget var noe hele linjeledelsen burde kunne. Dette er viktig ettersom det er en garanti for kvalitetssikring av gode produkter og at toppladelsen forstår hva produksjonsleddet gjør. Blir det for stor avstand i virkelighetsoppfatning mellom ”gulvet” og toppladelsen kan dette fort gi utslag i konflikter og frustrasjon.

Mellomlederne i undersøkelsen har faglig bakgrunn fra enheten de leder eller har lest seg opp. Spørsmålet er om Gratton (2011b) vil kunne finne mange mellomledere med kun overfladiske kunnskaper i dagens kunnskapsbedrifter. Riktignok vil mellomledere med fagbakgrunn over tid miste sin faglige spisskompetanse, grunnet mangel på tid til å vedlikeholde kunnskapsdybden. Mine intervjuer viste at flere respondenter likevel brukte relativt mye tid på fag, ikke minst gjennom sin kontrollfunksjon av produkter, noe jeg antar er relativt representativt for mellomledere i kunnskapsbedrifter mer generelt i dag. I undersøkelsen oppga kun en respondent å bruke mindre enn 15 prosent av tidsbruken på faget.

På bekostning av tosidig ledelse ble det innført enhetlig ledelse ved avdelingene på norske sykehus i 2001 (Johansen, 2009). Dette ble etterfulgt av en opphetet debatt i helsesektoren om legene i kraft av fagansvar skulle lede, versus sykepleierne som langt mer hadde etablert en karrierevei innen ledelse. Et prinsipp innen enhetlig ledelse ble at det ikke er et krav at den øverste leder i bedriften skal inneha kompetanse innen faget han leder. Johansen (2009) skrev doktorgrad ved BI på temaet og fant at ledelse på avdelingsnivå er klinisk ledelse for legene, mens sykepleierne mener på sin side at jobben som avdelingsleder er 100 prosent ledelse. Med andre ord, ledere med bakgrunn i fag tenderer til å prioritere fagledelse, mens ledere med ledelseskompetanse er mer fokuserte på den helhetlige lederrollen. Her er det ingen enkle svar –

på hva som er viktige funksjoner hos en mellomleder. Forskjellige kontekster og virkelighetsoppfatninger kan virke inn på de forskjellige forskningsresultatene. Funnene i min undersøkelse der to mellomlederne bruker 30 prosent eller mer på fagrolle, kan likevel ikke gi dem en betegnelse som fagsjefer, ettersom de også legger stor vekt på beslutningsrollen og den mellommenneskelige rollen. Respondentene ser dermed ut til å ha en relativt god balanse mellom rollene, justert etter de foreliggende behov i bedriften og for enheten.

Grattons (2011b) premiss med mellomledere som overfladiske generalister ser dermed ut til å sammenfalle kun delvis med min undersøkelse. Respondentene har fortsatt en betydelig faglig rolle, men er ikke spesialister slik de var tidligere som fagpersoner, eller slik sine medarbeidere er. De kan med andre ord ikke alle fagområdene bedre enn sine medarbeidere, men det er heller ikke oppfattet som en hensikt hos noen av respondentene. De ønsker å være faglig oppdatert for sikre en kvalitetskontroll før produktene som går ut av enheten.

Forskningsspørsmålet var: *Hvordan er behovet for å ha dybdekunnskap i faget?*

Respondentene ser alle behov for faglig innsikt. Enkelte av respondentene oppga at de gjerne skulle jobbet mer med fag, men at de så balansen som god i dag. Dermed ser det ut til at alle føler et krav om at de bør ha faglig kunnskap, og gjerne ha kapasitet til å gå i dybden når det etterspørres eller ved kvalitetssikring. Det er også viktig for en leder å ha oversikt over fagbredden og ikke bare i dybden. Oversikt gir fordel av en helhetlig bilde spesialistene mangler, og gir muligheter til å trekke frem sammenhenger og konklusjoner andre ikke ser. Gode mellomledere har innsikt til å vite hvordan de skal anvende kunnskapen til medarbeiderne til gode for bedriften. Dette er et viktig punkt som Gratton ikke har vektlagt. Her holder det ikke med generelle søkermaskiner og databaser som Google og Wikipedia. De gir ikke denne faglige oversikten som erfaring gir, og bruk av slike verktøy gir nødvendig den ønskede innsikt mange mellomledere besitter. Det er samtidig viktig å finne en balanse i forhold til de andre rollene en skal utføre som mellomleder. Dermed vil trolig ikke mellomlederne i undersøkelse ta mål av seg å bli spesialist igjen, men en generalist med kompetanse til dypdykk når nødvendig, men samtidig med oversikt til å forstå helheten innsikt i å forstå hva en skal gjøre med denne kunnskapen. Mintzberg (1973) dyrket generalisten i mellomlederen, og vektla at alle rollene innebærer en spesialisering, det å kunne utøve alle rollene og finne balansen mellom disse. Funnene i undersøkelsen tyder på at mellomledere oppfatter seg mer lik det Mintzberg formulerer det og at de ikke ser det negative i å være generalist slik Gratton (2011b) påpeker.

5.6 Forskningsspørsmål 6: Mellomledernivåets beskaffenhet

Trenger vi mellomledernivået i større kunnskapsorganisasjoner, ville ikke det vært bedre om dyktige *team* styrte seg selv?

Respondentene mente alle at mellomledernivået var nødvendig i større organisasjoner. Dyktige *team* kunne riktignok ifølge enkelte fungere i begrensede tidsrom eller frem til det oppstod problemer. Ved krise eller foran viktige veivalg vil ikke en flat teamstruktur uten linjeleder fungere godt ifølge flere av respondentene. Respondentene fra det offentlige mente et nivå kunne vurderes kuttet. Mellomlederne fra det private næringsliv ikke så behov for kutt, respondenten fra Telenor ønsket seg et nivå til under seg.

Det er vel ingen stor overraskelse at mellomledere ser på seg selv som nødvendige, en kan endog påstå at de er inhabile i dette spørsmålet. Imidlertid var to av respondentene åpne om at deres stillinger også gjerne kunne vurderes å kuttet. De har liten tro på team og en flat teamstruktur, noe som kan forklares av at de er formet av den organisasjonsstrukturen de tilhører. Imidlertid så vi i sitatene i Kapittel 4.6 at respondentene hadde gode poenger, som at under en krise med tidspress må vite hvem som har ansvaret og hvem som skal ta beslutninger. Til eksempel: ”Å fjerne linjen eller fjerne mitt nivå ville fungert på en godværsdag. En må likevel ha ledelsesfunksjoner som er relativt varige, kontinuitet her er viktig”. Og: ”Kommer det harde og skarpe situasjoner skal det ikke være noe tvil om hvem som bestemmer”. Respondentenes meninger er dermed likevel troverdige og bør vurderes seriøst.

Mellomlederen fra Telenor trakk frem utfordringen med personalansvar. Grensen for fornuftig personalansvar går på rundt ti personer, hevder han. Dersom en personalavdeling skal ta over personellansvaret vil denne enheten måtte økes tilsvarende antall mellomledere. Hvilken hensikt har da endringen, bortsett fra at linjeledelsen er borte og at personalansvaret er blitt mer diffust. Ofte fungerer personalavdelinger som formelle tilretteleggere for lover og regler innen ansettelse og oppsigelse, hvordan de vil kunne håndtere reelt personalansvar uten å være overordnet den enkelte medarbeider er vanskelig å se. Arbeidsplasser med selvstendige team eksisterer, men er ikke med i denne undersøkelsen og jeg vil ikke spekulere mer på det her.

Bedriftene i undersøkelse har trolig et forkjellig utgangspunkt organisatorisk. De private kan ha kuttet nivå ned til benet tidligere, og derfor mente respondentene at kutt ikke var nødvendig. Representanten fra Telenor påpekte hvor vanskelig det var å oppnevne et nivå til under han. Respondentene i det offentlige mente kutt kunne være fornuftig, og dette kan ligge i at det over tid har bygget seg opp en mer byråkratisk struktur, og det er trolig vanskeligere å

kutte et nivå og si opp ansatte i det offentlige enn i det private. Dette er en mulig forklaring på forskjellen mellom de private og offentlige med tanke på kutt av nivå.

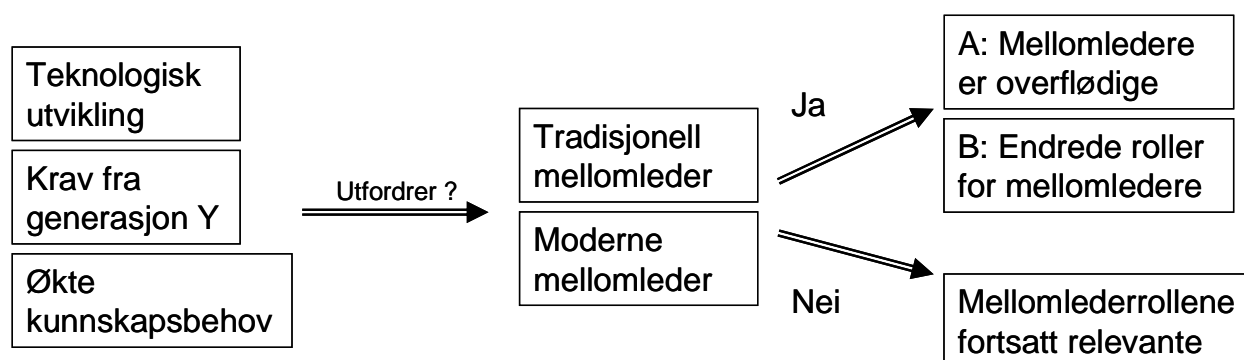
Forskningsspørsmålet var: *Hva er respondentenes oppfatning av mellomledernivået?* Respondentene oppfatter sitt eget nivå som nødvendig og tror ikke en flat teamstruktur uten en linjeledelse er veien å gå. Det å endre kurs, håndtere krise og takle personellsaker kan lettere håndteres av en linjeleder enn et team, hevdet respondentene. De har et poeng og spesielt representerer Politiet og Forsvaret bedrifter som under krise ikke kan ha noen tvil om hvor ansvaret ligger.

Avslutning

5.7 Oppsummering

Mintzberg (1973) hevdet på 70-tallet med bakgrunn i datidens kontekst at mellomlederen skulle være en lederspesialist, det vil si at han la noe positivt i det å være en generell leder, fordi alle de ti rollene trengte lederens oppmerksomhet. Derfor kunne ikke lederen ha tid til også være en spesialist slik Gratton (2011b) ettersøker i dagens kontekst med press fra de tre nevnte faktorer; 1) teknologisk utvikling, 2) Generasjon Y og 3) økte kunnskapsbehov. Er det slik at Mintzbergs roller fra 1973 fortsatt er relevante og at mellomledere har tilpasset seg disse tre utfordringene, eller står mellomlederne tilbake med de klassiske rollene som Chandler (1977) og Gratton (2011a, 2011b) påpeker, og er dermed å regne som overflødige? Jeg skal besvare dette ved å oppsummere svarene fra forskningsspørsmålene og deretter forsøke å konkludere ved å besvare oppgavens problemstilling: *Er mellomlederen overflødig i store kunnskapsbedrifter?*

Det er hensiktsmessig å igjen trekke frem analysemodellen, her vist i Figur 4.



Figur 4. Analysemodell II

Første forskningsspørsmål gikk på hvilke roller mellomlederne i undersøkelsen brukte mest tid på. Hovedfunnet var at respondentene brukte omtrent like mye tid på roller som betegnes som *moderne*; beslutningsrollen og fagrollen, som de brukte på de *tradisjonelle* rollene; generell ledelse og informasjonsformidling. Grattons (2011b) tese om at mellomledere kun bruker tid på de tradisjonelle rollene støttes ikke av undersøkelsen, ettersom resultatet tyder på at mellomledere bruker halvparten av tiden sin på andre roller. I Figur 4 over kan det dermed hevdes at mellomlederne i undersøkelsen mer soknet til den *moderne* mellomleder klassifisering, enn til den *tradisjonelle*. Et av premissene for Grattons, at mellomlederen kun

har to roller, er dermed svekket. Et annet hovedfunn var at fagrollen stod seg som en egen rolle i tillegg til Mintzbergs (Mintzberg) tre hovedroller. Dette kan tyde på at denne rollen bør forsøkes inkludert i videre forskning på mellomlederroller.

Andre forskningsspørsmål var om mellomlederne i undersøkelsen oppfattet endring i rollene i senere tid. Hovedfunnet var at et flertall av respondentene hadde oppfattet en endring to eller flere av rollene. Oppfatningen var at de tilpasset seg endringene og justerte rollene deretter, selv om dette ikke gjaldt alle. Respondentene ser dermed ut til å vekte vekstskålen nærmere en moderne forståelse av mellomlederrollene også på dette punktet.

Tredje forskningsspørsmål gikk på om respondentene oppfattet besparelser i tidsbruk som følge av den teknologiske utviklingen. Hovedfunnet var at flere så at det ga besparelser i noen roller, men at innføringen av kompliserte administrative verktøy også førte til økt tidsbruk i andre roller. Teknologisk utvikling ga dermed et tosidig utfall. Mellomlederne tilpasset seg imidlertid disse verktøyene og så ut til å finne nye oppgaver med utviklingen. Grattons (2011a) tese om at mellomlederne blir utfordret av teknologi stemmer dermed kun delvis, de får også nye muligheter og oppgaver ettersom de ser ut til å tilpasse seg. Et annet funn var at teknologi ikke fullt ut kan erstatte personlige relasjoner, som er viktige for å få andre enheter med seg.

Fjerde forskningsspørsmål var hvordan respondentene oppfattet inntreden av Generasjon Y. Hovedfunnet her var at mellomlederne i undersøkelsen ikke så denne generasjonen som spesielt kravstor. Generasjon Y besatt en viktig teknologisk kompetanse og interesse, samt at de krevde mer individuell oppfølging. Sistnevnte funn kan muligens forklares vel så godt ut ifra faktoren "kunnskapsmedarbeidere", ettersom to av respondentene som ikke hadde medarbeidere under 32 år også så behovet for individuell oppfølging. Grattons tese om de store implikasjonen med Generasjon Y sin inntreden på arbeidsmarkedet ser dermed overdrevet ut med utgangspunkt i undersøkelsen.

Femte forskningsspørsmål var hvordan respondentene så behovet for dybdekunnskap i faget. Alle respondentene vurderte faget som viktig, men i prosenter for tidsbruk til denne rollen varierte resultatet. Enkelte var dermed tungt inne i faget og har trolig god fagdybde, mens andre brukte mindre tid og kan betegnes mer som generalister. Et viktig poeng er imidlertid at alle ikke kan eller bør være spesialister. Noen bør se helheten og forstå overordnede implikasjoner på tvers av fagspesialistene, og vite å dra nytte av medarbeidernes spisskompetanse. Dette er en rolle mellomlederne i undersøkelsen så ut til å ta alvorlig. Gratton nevner ikke dette viktige poenget, men utvalget viser at hun har delvis rett i at mellomledere er generalister. Hun ser imidlertid noe negativt i dette, mens det samtidig er positive sider med en generalist dersom denne komplimenterer spesialistene.

Sjette og siste forskningsspørsmål var hvordan mellomlederne i undersøkelsen så på mellomledernivået. Ikke overraskende var hovedfunnet at de så en linjeledelse og mellomledere som nødvendige i store bedrifter. Respondentene fra det offentlige mente kutt i nivåer kunne vurderes, mens mellomlederne fra det private næringsliv ikke så behov for kutt. Dette kan grunne i forskjellig utgangspunkt, der de fra det private kan ha hatt nedskjæringer og effektivisering i større grad tidligere. Viktigheten av å ha en ansvarlig linjeledelse i krise eller ved viktige veivalg er viktige momenter for å bevare mellomledernivået. Det er vanskeligere å se for seg ansvarsfordelingen og raske beslutninger i en flat teamstruktur uten lederroller, noe som er spesielt viktig i Forsvaret og i Politiet.

Disse seks forskningsspørsmålene gir følgende oppsummerende punkter i forhold til Grattons (2011b) teori om mellomlederen:

1. Gratton kan ikke støttes i undersøkelsen når det gjelder rollene til mellomlederne, de utfører andre roller enn de rent tradisjonelle.
2. Undersøkelsen viser at et flertall ser endring i sine roller, Grattons antagelse om at mellomledere ikke endrer seg med utviklingen kan ikke støttes.
3. Gratton har noe rett i at teknologi avhjelper oppgaver hos mellomledere, men hun tar ikke høyde for at teknologi også gir merarbeid og krever spesialisering som mellomlederen ser ut til å tilpasse seg.
4. Generasjon Y ser ikke ut til å ha den effekten og implikasjonen Gratton hevder, men teknologisk kompetanse og individuell tilpasning ser ut til å være en trend.
5. Mellomlederne er generaliser og enkelte har mye fagkunnskap. Gratton har rett i at de er generalister, men dette er ikke nødvendigvis noe negativt.
6. Respondentene mente mellomledernivået bør bestå i større bedrifter og gir gode argumenter for å beholde en linjeledelse.

Gratton har et poeng overfor mellomledere som kun utfører de tradisjonelle oppgavene, generell lederskap og informasjonsrollen. Utviklingen hun peker på vil trolig få konsekvenser for mellomledere innen denne kategorien. Imidlertid ser mellomledere ut til å tilpasse seg teknologisk utvikling, håndtere Generasjon Y og ha tilstrekkelig fagforståelse. Mellomledere som utfører flere roller enn de tradisjonelle, med at de legger vekt på beslutningsrollen og fagrollen, vil dermed lettere kunne se at de fortsatt er relevante for sin bedrift. Dette forutsetter selvsagt at de fortsetter trenden undersøkelsen min gir, at de tilpasser seg endringene som kommer og ikke avviser teknologi, legitime krav fra Generasjon Y og nye kunnskapsbehov. I sum kan dermed ikke denne undersøkelsen støtte Grattons teori om mellomlederens overflødigheit.

Et resultat av forberedelsene og gjennomføringen av undersøkelsen er fremtredelsen av en fagrolle som en mellomlederrolle. Teorien representert med Mintzberg (1973) hadde ikke tatt

dette momentet med i sin kartlegging av roller på 60- og 70-tallet. Jeg vil fremheve dette som et mulig innslag for videre studier på mellomlederroller. Videre forskning bør også søke å bekrefte de tendensene jeg har funnet på andre utvalg og eventuelt komplimentere med kvantitative studier. En hovedbegrensning i studiet er at jeg har basert undersøkelsen på respondentenes oppfatning, og ikke deres virkelige handlinger. Imidlertid har jeg tiltro til intervjuobjektene synspunkter og meninger, og studien kunne vanskelig vært utført annerledes gitt tidsrammen.

5.8 Konklusjon

Konklusjonen på problemstillingen er at funnene i undersøkelsen tyder på at mellomlederen ikke er overflødig slik Gratton (2011b) påstår. Mellomlederrollene viser seg i praksis å være mer nyanserte enn hva hun legger som premiss for sin teori. Faktorene hun hevder utfordrer mellomlederen slår ikke inn i betydelig grad i min undersøkelse. Verken teknologisk utvikling, Generasjon Y eller økte kunnskapskrav ser ut til å utfordre respondentene betydelig i undersøkelsen, men kan ha ført til at de justerer sine roller. Mine funn viser at det er mer komplekst enn en enten eller holdning på mellomlederrollene, men Gratton får støtte på enkelte momenter. Utvalget representerer mellomledere som utfører flere roller enn de tradisjonelle rollene, som generell ledelse og informasjonsformidling. De utfører det fulle spekteret av roller som Mintzberg (1973) definerte og som tilpasser seg utviklingen slik Spear (2010) hevder. Slike mellomledere som omstiller seg og justerer rollene vil vanskeligere kunne bli betegnet som overflødige. Mellomledere som henger igjen i de tradisjonelle rollene og ikke endrer seg med utviklingen vil trolig i større grad kjenne seg igjen i Grattons teori og vil kunne bli oppfattet som overflødige.

Mellomledere bør derfor søke å tilpasse seg utviklingen og justere prioriteringen av rollene, og kanskje finne flere nye roller dersom dette oppstår. Gode mellomledere finner en riktig balanse mellom de ulike rollene og er dyktige på de rollene som er viktige i gjeldende kontekst. Hva som er viktig vil være forskjellig sett ut ifra mellomlederen, topplederen og medarbeideren, en balanse mellomlederen må finne ut av. Det finnes åpenbart gode og dårlige mellomledere, og vi klarer oss godt uten de dårlige. Akkurat som vi klarer oss uten dårlige toppledere og medarbeidere.

Hovedbidraget til denne oppgaven har vært å belyse mellomlederens roller og gitt et mer nyansert bilde enn det Gratton (2011a) fremstiller. Samtidig har enkelte funn gitt mulige implikasjoner på teoriutviklingen. Jeg fant at *fagrollen* trolig kan legges til som en hovedrolle i tillegg til Mintzbergs ti roller, noe videre forskning kan søke å etterprøve. En annen teoretisk

implikasjon er begrepsmessig, da jeg fant det fornuftig å dele inne forståelsen av mellomledere inn i den *tradisjonelle* og *moderne*. Grattons antakelse om mellomlederens irrelevans hviler på den *tradisjonelle* forståelsen av mellomlederen, imidlertid tyder undersøkelsen på at mellomlederne står nærmere den *moderne* forståelsen av mellomlederrollene.

Styrken med undersøkelsen var en tyngde på dybdeintervju med respondenter som faktisk representerer det fenomenet som oppgaven hadde som mål å belyse. Respondentenes subjektive meninger ble tillagt vekt, samtidig representerer det en mulig begrensning at mellomledernes roller ble belyst gjennom respondentenes *oppfatninger*, ettersom disse kan være både korrekte og feilaktige. Utvalget var selektivt valgt, noe som ga en styrke i bredde og hensikt, men en svakhet med tanke på gyldighet i *populasjonen mellomledere*. Videre forskning på et annet utvalg i populasjonen ville vært interessant, og trolig ville en kvantitativ studie komplimentert denne undersøkelsen godt, og testet videre mine funn overfor et større utvalg.

For å avslutte med en henvisning til oppgavens tittel; å proklamere mellomlederens endelikt fremstår forhastet og overdrevet. Det ser derimot ut til at mellomledere tilpasser og endrer rollene i følge med utviklingen innen teknologi, nye generasjoner og endrede kunnskapskrav. Mellomledernes fremtid vil avhenge av hvor tilpassningsdyktige de kan være ovenfor morgendagens utfordringer.

Litteraturliste

- Amble, B. (2011). *The Gen Y myth*. Lastet ned 5. mars 2012, fra <http://www.management-issues.com/2011/10/7/research/the-gen-y-myth.asp>.
- Chandler, A. D. (1977). *The visible hand: the managerial revolution in American business*. Cambridge, Mass.: Belknap Press.
- Colbjørnsen, T. (2004). *Ledere og lederskap: AFFs lederundersøkelser*. Bergen: Fagbokforl.
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Los Angeles: Sage Publications.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1996). *The strategic middle manager: how to create and sustain competitive advantage*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gratton, L. (2011a). The End of the Middle Manager. *Harvard Business Review*, The Magazine (January–February 2011).
- Gratton, L. (2011b). *The shift: the future of work is already here*: Collins.
- Grinde, E. (2011). *Hva skal vi egentlig med mellomledere? Dagens Næringsliv*. Lastet ned 15. mars, fra <http://www.dn.no/karriere/article2225902.ece>.
- Grinde, E., Nilsen, Yngve., Valebrokk, Kåre. (2010). *Balansekunstnerne om lederne og ledelse i 100 år*". Oslo: Dinamo forl.
- Henry, J. (2002). *Knowledge is power: Francis Bacon and the method of science*. Cambridge: Icon Books.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J.D., Morgeson, F.P. (2007). Integrating motivational, social and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332-1356.
- Haarde, M. Z. (2011, 19.09.). Færrest mulig ledere *Dagens Næringsliv Morgen*.
- InFuture. (2009). *Fremtidens arbeidsliv*. Lastet ned 5. april, fra http://issuu.com/olavse/docs/fremtidens_arbeidsliv_rapport?viewMode=magazine&mode=embed&layout=http://infuture.no/issuu/basicBlue/layout.xml.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser - innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand Høyskoleforlaget AS.
- Johansen, M. S. (2009). *Mellom profesjon og reform: Om fremveksten og impelmenteringen av enhetlig ledelse i norsk sykehusvesen*. Unpublished PhD, Handelshøyskolen BI, Oslo.
- Kaspersen, L. (2008). *Tøffe krav fra Generasjon Y. Dagens Næringsliv*. Lastet ned 1. februar, fra <http://www.dn.no/karriere/article1541931.ece>.

- Kaspersen, L. (2010). *Få maks ut av Generasjon Y. Dagens Næringsliv*. Lastet ned 2. februar, fra <http://www.dn.no/karriere/article2015843.ece>.
- Kerr, J. (2011). *Gen Y and the 2020 organization*. Lastet ned 4. januar, fra <http://www.management-issues.com/2011/1/17/opinion/gen-y-and-the-2020-organization.asp>.
- Kleppe, P., & Bredal, D. (2002). *Slik leder de beste: klokt lederskap i tøffe tider*. Oslo: Schibsted.
- Kvale, S. (1997). *Interview: en introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. København: Hans Reitzels Forl.
- Martinsen, Ø. L. (2005). *Lederskap - spiller det noen rolle?* Oslo: Handelshøyskolen BI.
- Martinsen, Ø. L. (2009). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Helse- og omsorgsdepartementet (2010). *Arbeid for helse: Sykefravær og utstøting i helse- og omsorgssektoren*. Lastet ned 5. mai, fra <http://www.regjeringen.no/nb/dep/hod/dok/nouer/2010/nou-2010-13/11/3/3.html?id=628173>.
- Osterman, P. (2008). *The Truth About Middle management, Who They Are, How They Work , Why They Matter*. Boston, Mass.: Harvard Business Press.
- Ringdal, K. (2009). *Enhet og mangfold*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sandvik, M. A. (2011). *Leadership of Knowledge Workers*. NHH, Bergen.
- Sarbin, T. R., Allen, V.R. (1968). Role Theory. I: G. Lindzey, Aronson, E. (red.), *The Handbook of Social Psychology* (2 utg., vol. 1, s. 488-567). Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Statistisk sentralbyrå. (2012, 10. mars 2012). *Bedrifter, etter ansattegrupper og næring*. 27. januar 2012 Lastet ned 25 februar, fra <http://www.ssb.no/emner/10/01/bedrifter/tab-2012-01-27-01.html>.
- Smith, A. (2010). *The wealth of nations*. [S.l.]: Bottom of the Hill Publ.
- Spear, S. (2010, Dec 27th, 2010). *The End of the Middle Management? Not so fast... Steven Spear, Lecture, author and expert on leadership, innovation and operational excellence* Lastet ned 5. mars, fra <http://thehighvelocityedge.mhprofessional.com/apps/ab/2010/12/27/the-end-of-the-middle-manager-not-so-fast/>.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organisations*. Upper Saddle River, N.J: Pearson Education.

Vedlegg A: Informasjonsskriv

Innledning

Jeg forespør med dette om du kan delta i mitt studentprosjekt som masterstudent i ”virksomhetsstyring” ved Forsvarets høgskole. Dine tanker rundt temaet ledelse gjennom din ledererfaring er høyt ønsket. Hensikten med dette skrivet er å gi deg litt informasjon om forskningsprosjektet og hvordan intervjuet vil bli gjennomført.

Masteroppgaven

Prosjektet tar for seg problematikk rundt mellomlederrollen i kunnskapsorganisasjoner. Mellomlederrollen er jevnlig angrepet av enkelte, samtidig som den av andre ses på som selve nerven i organisasjoner. Jeg søker å finne svar på hvilke roller som er fremtredende for mellomledere i dag og om disse har endret seg i forhold til tidligere ledelsesteori. Det hevdes av enkelte kritikere at den teknologiske utviklingen og større krav hos yngre arbeidstakere gjør enkelte lederroller overflødige hos mellomledere i kunnskapsorganisasjoner. Jeg vil undersøke om det er noe hold i disse påstandene. Respondentene i undersøkelsen skal være ledere i større bedrifter, enten offentlige eller private, med mer enn 250 ansatte, det vil si relativt kompliserte organisasjoner. Videre må de ha r ti eller flere underordnede og ha fem eller lengre ledererfaring.

I denne kvalitative studien baserer jeg meg først på eksisterende litteratur om ledere og spesielt mellomledere. Viktigst blir likevel de rundt åtte intervjuene og den førstehåndsinformasjonen jeg oppnår gjennom disse.

Oppgaven vil bli levert 23. mai 2012. Oppgaven vil bli trykt og være tilgjengelig i biblioteket på Forsvarets høyskole, samt på internett: <http://bibgate.mil.no/fhs>

Sikkerhet og anonymitet

All informasjon fra og om deg vil bli ivaretatt konfidensielt og vil bli anonymisert i masteroppgaven. Personidentifiserbare data som lydopptak og transkriberte opptak vil kun være tilgjengelig for meg og veileder, og begge har taushetsplikt. Disse data vil bli oppbevart innelåst. Koblingskoden som binder transkriberte lydopptak og navn sammen vil bli oppbevart i eget avlåst skap. Identifiserbare opplysninger, lydopptak og kodenøkkel blir destruert etter innlevering av oppgaven i mai 2012. Prosjektet er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Forberedelser

Jeg håper på forståelse for noe mindre forberedelser, og ønsker at du gjør følgende:

- Vennligst sjekk hva som formelt beskriver din lederrolle og dine arbeidsoppgaver (eks. stillingsbeskrivelse, virksomhetsplan/strategier) – står det noe om arbeidsdeling, evt. delt opp i prosenter?
- Tenk gjennom hvilke oppgaver som krever mest tid i din arbeidshverdag som leder. Klarer du å oppsummere året og vurdere prosentvis tid du bruker til forskjellige oppgaver?

Praktisk informasjon

Intervjuet vil vare en time og jeg ønsker å bruke båndopptaker dersom du samtykker til det. Første del av intervjuet vil bestå av mer åpne spørsmål, mens jeg til slutt vil sikre meg dine syn på enkelte problemstillinger. Jeg vil presisere at intervjuet er absolutt frivillig, og dersom du ønsker senere å trekke deg fra studiet kan dette gjøres uten å oppgi en grunn.

Har du spørsmål eller ønsker å kontakte meg nå eller på et senere tidspunkt er mitt mobilnummer 99632623 og e-post tom.roseth@gmail.com. Veileder ved Forsvarets høgskole heter Jan Heimdal og kan eventuelt nås på mobil 90097690 og e-post: e-heimdal@mil.no.

Med vennlig hilsen

Tom Røseth

Masterstudent, Forsvarets høgskole

Vedlegg B: Intervjuguide

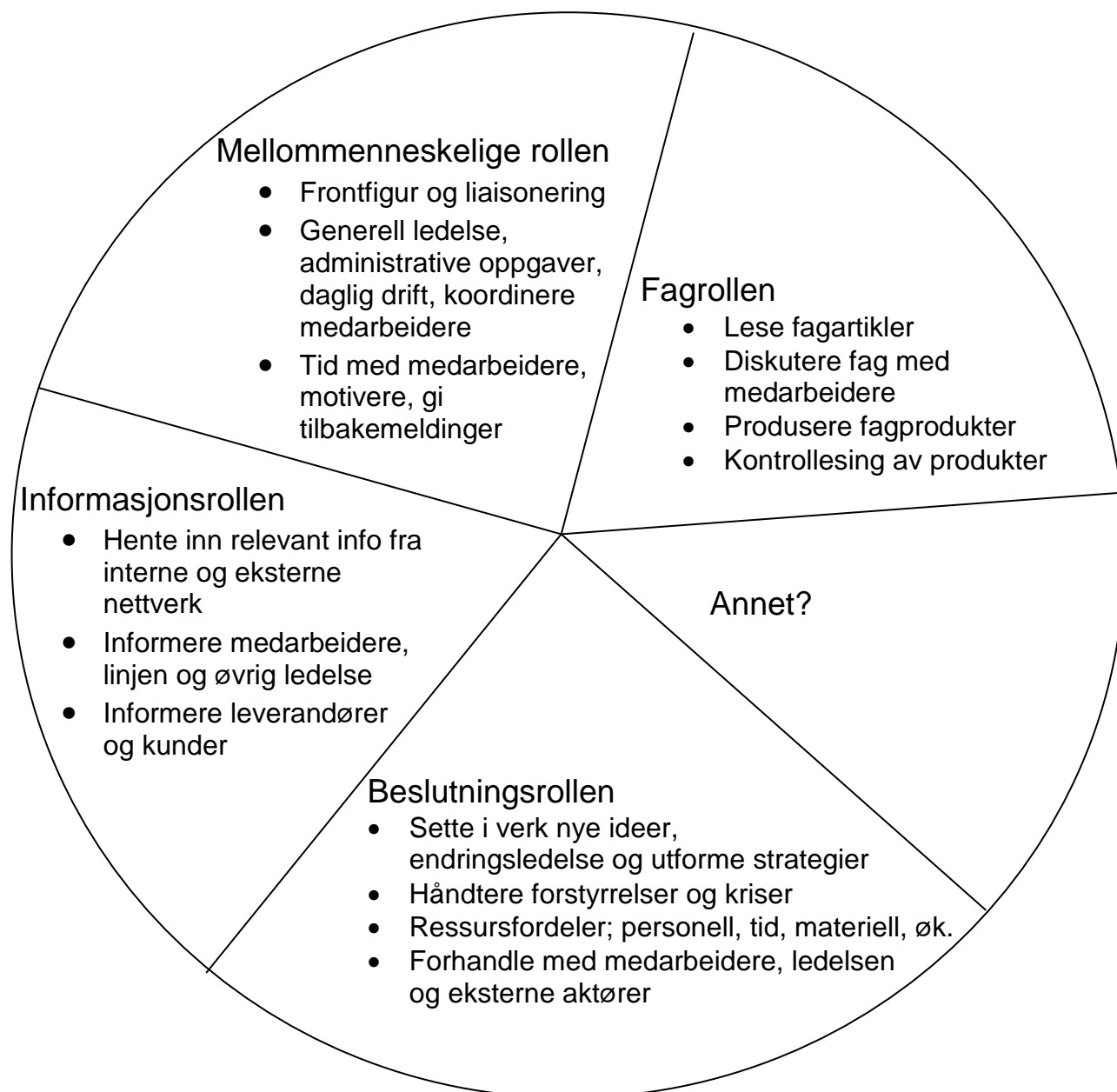
Fase 1: Rammesetting Introduksjon	<p>1. Løst prat (3 min)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uformell prat <hr/> <p>2. Informasjon (7 min)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Si litt om mellomlederproblematikk 2. Forklare hva intervjuet skal brukes til i masteroppgaven og at taushetsplikt og anonymitet gjelder 3. Skjema fylles ut som dekker: <ul style="list-style-type: none"> ○ Alder, yrkesbakgrunn. Formell ledelsesutdanning eller program? ○ Hvor mange har du personalansvar for, leder på hvilket nivå? ○ Tid i samme firma? I nåværende stilling? ○ Prosentandel medarbeidere som har mastergrad eller høyere? ○ Hva er aldersfordelingen ved din enhet? 4. Informere om lydopptak, sørge for samtykke til dette 5. Start opptak
Fase 2: Kartlegging Organisasjonen Erfaringer	<p>3. Overgangsspørsmål: (10 min)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hvordan vil du beskrive din rolle i organisasjonsstrukturen? 2. Kan du generelt beskrive medarbeiderne i din enhet og arbeidet de utfører? 3. Hvordan går informasjonsstrømmen gjennom din enhet? Type system for <i>Information Management</i>? Grad av automatisering, delegert? Infostrøm internt, eksternt og i linjen? Hvor mye avhenger av deg?
Fase 3: Fokusering	<p>4. Nøkkelspørsmål: (35 min)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hva sier din stillingsinstruks, er det formelle føringer for fordeling av din arbeidstid på forskjellige oppgaver? 2. Hvordan vil du dele inn dine daglige gjøremål som leder? <ul style="list-style-type: none"> ○ Hvilke oppgaver bruker du mest tid på? Kan du rangere disse etter 1) tid og 2) viktighet? ○ Rollen som informasjonsformidler og implementerer av direktiver ovenfra - hva annet viktig mener du lederrollen består

	<p>i?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Fordel tiden i forhold til kakeinndeling, ref. Mintzberg ○ Hvor mye tid bruker du på rene administrative oppgaver som nå har gått inn i linjen etter sekretærenes uttog. Bestille reise, møterom, etc.? <ol style="list-style-type: none"> 3. Hvordan skulle du ideelt sett at du prioriterte tiden din, hvilke roller ville du vektlagt mer? 4. Se tilbake på din tid som leder, hva er endret i lederoppgavene? Er det roller som ikke er like viktige lenger? 5. Hvordan vil du si (mellom)ledere over deg fungerer som informasjonsforvaltere? 6. Har du sett en teknologisk utvikling som avhjelper noen av de lederrollene du utfører? Hvilke roller vil bli mindre viktige fremover? 7. Hva er viktigst for din motivasjon som leder? 8. I hvilken grad blir du hørt og/eller tatt hensyn til i prosesser som berører din enhet, eksempelvis det utformede strategier? 9. I hvilken grad har du autonomi i å styre din enhet og definere arbeidsoppgaver? Dersom du hadde mer frihet og ansvar, ville det hatt stor innvirkning på produktiviteten, eller er rammene tilfredsstillende? 10. Hvilket handlingsrom gir du dine medarbeidere og hvilke typer tilbakemeldinger gir du? 11. Opplever du noen forskjeller mellom de ulike aldersgruppene ved din enhet? Er det noe spesielt med de som er yngre enn 30 år? 12. Hva slags type ledelse mener du fungerer best på dine medarbeidere, og hva mener du er god ledelse? 13. Hvilke egenskaper mener du er viktige hos din leder? 14. Enkelte mener det viktigste er å ha ledere som kan lede, så kan medarbeiderne ta for seg det faglige? Hva mener du er de viktigste kvalitetene hos en mellomleder? 15. Kan team styre seg selv i kunnskapsbedrifter uten en mellomleder? 16. Hva mener du om mellomledere i klassisk forstand, dvs. ledere hvis hovedoppgave er å utføre generelle lederegenskaper og kanalisere informasjon? Hvordan er det i din bedrift? Hva bør denne ML ha i tillegg? Bør nivåer kuttes eller legges til fremover? 17. Om du ønsket å skifte jobb, er det andre stillinger internt å søke på? Er du i samme stilling om to år? (<i>Muligheter for mobilitet</i>)
--	--

	18. Oppfølgingsspørsmål/sjekkliste
Fase 4: Tilbakeblikk	5. Oppsummering (ca. 5 min) <ul style="list-style-type: none">• Oppsummere funn• Har jeg forstått deg riktig? Noe å legge til?• Send deg referat, hører jeg intet innen tre dager så regner jeg det som OK?• Takke

Vedlegg C: Skjema for respondentene; Mintzbergs roller og bakgrunn

Vennligst fordel tiden du antar å bruke på de forskjellige rollene. Fordel prosentvis og forsøk å få det så representativt som mulig i forhold til et kalenderår.



Bakgrunnsskjema for intervju

Alder	
Utdannelse	
Tittel	
Antall år som leder ved nåværende enhet?	
Antall år som leder i nåværende bedrift?	
Antall år som leder totalt?	
Antall underordnede?	
Antall medarbeidere med mastergrad eller annen høyere utd.	
Aldersspennet ved din enhet?	
Hvor mange er født i 1982 eller senere, dvs. 30 år og yngre?	
Har du formell lederutdanning, evt. hvilke studier/kurs?	
Tidslengde på lederutdanning?	