



Høgskolen i **Hedmark**

Rena

Kristine Korsmo Berg

Bacheloroppgave

En mellomleders hverdag

The everyday life of a middle manager

Bachelor i økonomi og administrasjon

2014

Samtykker til utlån hos høgskolebiblioteket JA NEI

Samtykker til tilgjengeliggjøring i digitalt arkiv Brage JA NEI

Forord

Å skrive en bacheloroppgave har vært en utrolig lang prosess, og sluttresultatet er blitt noe ganske annet enn det jeg først hadde i tankene. Noen ganger har det følt frustrerende, og da har det vært utrolig godt å ha familie og venner som har lyttet tålmodig og kommet med gode råd og oppmuntringer. Så jeg vil gjerne få takke dere som har støttet meg mer enn dere aner.

Jeg vil også takke respondentene for at de stilte opp. Jeg vet hvor mye press dere har, så det var utrolig hyggelig at dere tok dere tid til meg.

Jeg vil selvfølgelig takke veilederen min Hanne Haave. Jeg setter så utrolig stor pris på all den tiden og alle innspillene du kom med, som ledet meg i riktig retning og inn mot et sluttprodukt.

Og tilslutt må jeg gi en spesiell takk til min kjære mor, som har skjemt meg umåtelig bort i sin iver etter å se meg lykkes. Ditt engasjement har vært til god støtte!

Rena, 2014

Kristine Korsmo Berg

Norsk sammendrag

Problemstillingen i denne oppgaven er ”hvordan opplever mellomledere sin hverdag?”. Jeg har i oppgaven besvart dette spørsmålet ved å ta i bruk teori som omhandler organisasjonsstrukturer og ledelse. I denne oppgaven har jeg tatt i bruk kvalitativ metode og intervjuet 6 mellomledere fra et regnskapskontor i Oslo. Dette regnskapskontoret er en del av et større konsern, som har flere kontorer i hele Norge.

Noen av mellomledere kommer fra mindre regnskapskontorer som har vært kjøpt opp av organisasjonen. I løpet av oppgaven kommer jeg inn på at dette forholdet kan være med på å påvirke hvordan mellomlederne har det nå. Jeg finner også ut at mellomlederne har et veldig stort fokus på kunder, og de viser nesten en større lojalitet til kundene sine, enn til sine ledere og medarbeidere.

Abstract

In this paper, I ask the question “how do middle managers experience their everyday life?”. I have answered this question with theory about organizational structure and theory about leadership. I have used qualitative research methodology, and performed interviews with six middle managers at an accounting firm in Oslo, Norway. This firm is part of a big corporation, which has several offices in Norway.

Some of the middle managers come from smaller accounting firms that have been acquisitioned by the corporation. In my paper I investigate what this means, and how it affects what the middle managers experience. I also find out that the middle managers have a very strong relationship with their clients, a relationship that overshadows the loyalty the middle managers show their leaders and subordinates.

Innhold

FORORD	3
NORSK SAMMENDRAG.....	4
ABSTRACT.....	5
INNHold	6
1. FIGURLISTE.....	8
2. INNLEDNING	9
2.1 BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA OG PROBLEMSTILLING	9
2.2 PROBLEMSTILLINGEN	10
2.3 DEFINISJONER OG BEGREPER.....	10
2.4 OPPGAVENS OPPBYGGING	11
3. PRESENTASJON AV ARBEIDSPLASSEN	12
4. TEORI	14
4.1 STRUKTUR.....	14
4.1.1 Sosial identitetsteori.....	14
4.1.2 Leder på operativt nivå	16
4.2 LEDELSE.....	17
4.2.1 Transformasjonsledelse.....	17
4.2.2 Mellomlederens handlingsrom.....	19
4.3 BEGRUNNELSE FOR VALG AV TEORI	21
5. METODE	23
5.1 PROBLEMSTILLING	23
5.2 FORSKNINGSDESIGN	23
5.3 UTVALG OG TILGANG	24
5.4 UNDERSØKELSESVERTØY.....	25

5.5	DATAKLARGJØRING	26
5.6	ANALYSE OG TOLKNING.....	26
5.7	KVALITETSSIKRING.....	27
5.8	ETISKE RETNINGLINJER	29
6.	PRESENTASJON OG DRØFTING AV DATA	31
6.1	FORHOLD OPPOVER I ORGANISASJONEN	31
6.1.1	<i>Føler du at det er langt til toppen?</i>	32
6.1.2	<i>Forhold til daglig leder</i>	32
6.1.3	<i>Forhold til kundene</i>	34
6.2	FORHOLD NEDOVER I ORGANISAJONEN	35
6.2.1	<i>Medarbeidersamtaler</i>	35
6.2.2	<i>Hvordan tror du medarbeiderne dine oppfatter deg?</i>	36
6.2.3	<i>Formidling til medarbeiderne</i>	39
6.3	FORHOLD HORIZONTALT I ORGANISASJONEN	39
6.3.1	<i>Samarbeid</i>	40
6.3.2	<i>Koordinering</i>	40
6.4	OPPSUMMERING.....	41
7.	AVSLUTNING	44
7.1	KONKLUSJON	44
7.2	BEGRENSNINGER.....	46
8.	LITTERATURLISTE.....	48
9.	INTERVJUGUIDE(VEDLEGG).....	49

1. Figurliste

Figur 1: Organisasjonskart over bedriften

Figur 2: Ledelsesnivåer i organisasjoner

Figur 3: Mellomlederens handlingsrom

2. Innledning

Dette er en bacheloroppgave for studiet i økonomi og administrasjon ved Høgskolen i Hedmark, avdeling Rena. I denne oppgaven ser jeg på mellomledelsen i en utenlandskeid regnskapsbedrift i Oslo.

2.1 Bakgrunn for valg av tema og problemstilling

Å studere mellomledelse er utrolig spennende. Man får innblikk i hvordan en organisasjon fungerer, tolket gjennom noen som ser organisasjonen i perspektivet både nedenfra og ovenifra. Mellomledere er en del av hierarkiet som blir etablert i en organisasjon, for å styre de ansatte. Jo større en organisasjon er, jo flere ledd er det vanlig at organisasjonen deler seg inn i (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s.74-75).

“Toppledere har lite innflytelse på den direkte iversetningen av strategi” forklarer Ole Hope (2011). Mellomlederne er de som må sørge for, hver dag, at alle valg og beslutninger som tas er i overensstemmelse med det organisasjonens toppledere har besluttet. Og det er mellomlederne som må tolke hvordan de best skal kunne gjøre dette.

Men mellomledere er også de første som ser om toppens beslutninger fungerer eller ikke. Mellomledere må også ta hensyn til medarbeidernes ønsker og krav. Det er lett å tenke seg at dette kan føre til en rollekonflikt for mellomlederne. Og kontakten mellom leder og underordnet kan også skape konflikt mellom rollen som leder og venn (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s.75). Jeg interesserer meg for hvordan mellomledere opplever dette, å være de som er ”i mellom barken og veden”.

Jeg begynte først å interessere meg for dette teamet, da det gikk opp for meg at alle mellomlederne på kontoret der min mor jobber, er kvinner. Jeg lurte på om dette kunne ha noe å si for driften av kontoret. Underveis i oppgaven har jeg gått bort fra denne tanken, og begynte heller å spisse meg inn på andre forhold som jeg mener er mer relevante for mellomledernes utførelse av jobben sin.

2.2 Problemstillingen

Etter å ha bestemt meg for et tema som jeg ønsket å forske nærmere på, begynte arbeidet med å formulere en problemstilling. Man letter arbeidet sitt veldig hvis man klarer å formulere en konkret og klart avgrenset problemstilling (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010). Jeg har prøvd å lage en presis problemstilling med enda spissere delproblemstillinger, innenfor temaet mellomledelse.

Jeg lurer på hvordan det oppleves å ha en lederposisjon, når man samtidig er ”mellom barken og veden”. Med utgangspunkt i dette har jeg formulert problemstillingen:

Hvordan opplever mellomledere sin hverdag?

Jeg har også formulert følgende delproblemstillinger:

Hvordan opplever de forholdet sitt til medarbeiderne og ledere?

Hvordan opplever de seg selv som ledere?

Jeg har formulert problemstillingene med i et forsøk på å vise at det jeg er ute etter er å utforske og forstå hvordan det er å være mellomleder. Jeg håper at jeg vil kunne si noe om hva som kjennetegner en mellomleders hverdag, og hva det kan være som påvirker hvordan den blir formet.

2.3 Definisjoner og begreper

Jeg tar utgangspunkt i Ole Hopes (2011) definisjon av mellomledere:

En mellomleder er enhver leder som befinner seg to nivåer under toppsjef og ett nivå over arbeidere/førstelinjemedarbeidere, som binder sammen virksomhetens strategiske og operative nivå, og som har ansvar for minst en del av virksomhetens forretningsprosesser, men ikke forretningsprosessene som et hele.(s.7)

I noen av tekstene hvor jeg støtte på begrepet mellomledelse tok de som utgangspunkt i at en mellomleder var et nivå over førstelinjelederne, mens i andre tekster var mellomledere alt som var mellom medarbeiderne og toppledelsen. I denne oppgaven er mellomledere alt som er mellom toppledelsen og medarbeiderne.

I en organisasjon må det stadig tas beslutninger. Men hvor i organisasjonen skal de forskjellige beslutningene fattes? Sentralisering og desentralisering er to begreper som forklarer dette. Hvis alle beslutningene i organisasjonen tas av toppleder, er organisasjonen svært sentralisert, men hvis alle beslutninger tas av den enkelte ansatte er organisasjonen desentralisert. Disse to begrepene beskriver ikke en ”enten eller” situasjon, men vi kan tenke oss av man kan bevege seg oppover eller nedover langs en skala mellom de to ytterpunktene (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

Fusjon er et begrep som dukker opp et par steder i denne oppgaven. En fusjon er en prosess hvor to organisasjoner beslutter at de ønsker å slå seg sammen og danne en organisasjon. Det er mange forskjellige strategiske grunner til at organisasjoner velger å slå seg sammen, som ikke er relevant å ta opp i denne oppgaven (Enehaug & Thune, 2007).

2.4 Oppgavens oppbygging

I det første kapitlet forsøker jeg å beskrive bakgrunnen for valg av problemstilling og selve problemstillingen. Jeg definerer også noen sentrale begreper. I kapittel 2 gir jeg en presentasjon av bedriften. Her forsøker jeg å forklare hvordan bedriften er bygd opp, og hvilke forhold som kan komme til å påvirke konteksten mellomlederne befinner seg i. I det tredje kapitlet presenterer jeg de teoriene jeg mener sentrale for å belyse problemstillingen.

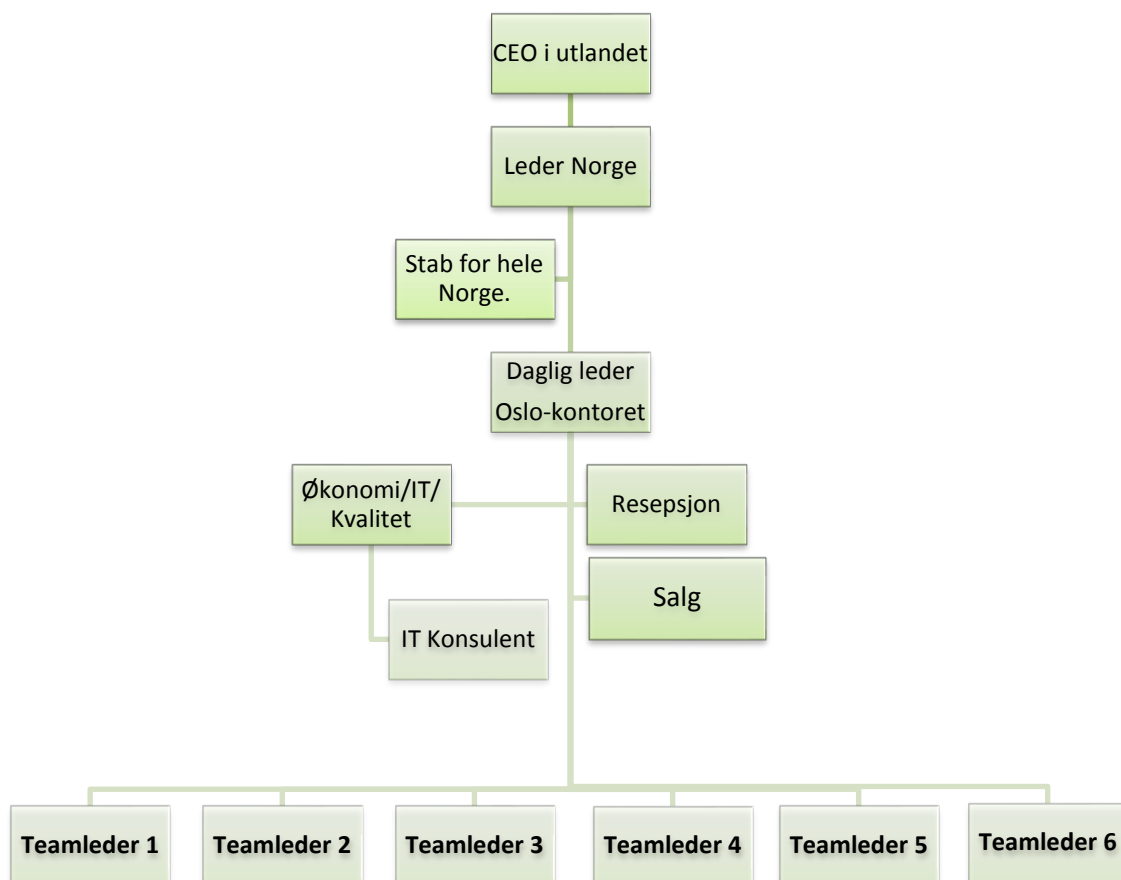
I det fjerde kapitlet tar jeg for meg oppgavens og undersøkelsens gang, og prøver å gjøre rede for alle skrittene jeg har tatt i løpet av hele prosessen, fra valg av problemstilling, til intervjurundene og til slutt analysering av dataene.

I det nest siste kapitlet tar jeg for meg det som har kommet frem av dataene jeg har samlet. Jeg presenterer og drøfter de mest sentrale funnene opp mot teorien som jeg presenterte i kapittel tre. I det siste og avsluttende kapitlet, trekker jeg en konklusjon basert på det jeg kom frem til i det foregående kapitlet.

3. Presentasjon av arbeidsplassen

Bedriften jeg har valgt å studere er et utenlandskeid regnskapskontor i Oslo. Den er en del av et stort konsern, med over 100 kontorer i hele Nord-Europa. Regnskapskontoret driver blant annet med årsregnskap, lønntjenester og rådgivning, og de har både store og små kunder.

De er i dag delt opp i seks team på kontoret.



Figur 1: Organisasjonskart over bedriften.

Alle de seks teamlederne er underlagt daglig leder. Medarbeiderne i hvert team og teamlederne er de som hovedsakelig har kontakt med kundene, daglig leder har lite kundekontakt. Staben svarer direkte til daglig leder. I staben finner vi en resepsjonist, IT- og økonomiansvarlig, IT-konsulent og salgsansvarlig.

Teamlederne har ikke direkte personal- eller budsjettansvar, men kan sende sine anbefalinger til daglig leder. Det vil si at mellomlederne ikke har ansvaret for ansettelse eller avskjed, og heller ikke for lønnsforhandlinger.

Mye av bedriftens vekst har kommet av oppkjøp av andre, mindre regnskapskontorer. Det vil si at de kjøper opp andre kontorer med ansatte og kunder. I følge en av mellomlederne er ikke dette noen uttalt markedsstrategi fra organisasjonens side, men det er en kjent strategi innenfor markedsstrategi som kalles oppkjøp, og som ofte sidestilles med fusjon. Et selskap kan ha flere forskjellige motiver for å drive med oppkjøp, som jeg ikke kommer til å gå inn på i løpet av denne oppgaven her. Men det finnes forskjellige typer fusjoner, etter som selskapene som fusjoneres konkurrerer om samme marked eller ikke. I dette tilfellet konkurrer organisasjonen og de oppkjøpte bedriftene om det samme markedet, nemlig kunder som trenger regnskapstjenester.

De ansatte beholder kundebasen sin etter oppkjøp. Fire av teamlederne på kontoret kommer fra slike oppkjøpte kontorer. Tre av dem hadde ledende stillinger på sin tidligere arbeidsplass. To av teamlederne er ansatt på normalt hvis.

Det er lite samarbeid og deling av kunder på tvers av teamene. De fysiske omgivelsene til kontoret er et kontorbygg i Oslo. Teamene er plassert i samme etasje, men de er delt i fra hverandre. Men inne på hvert team har de et ”åpent landskap”, hvor arbeidsplassene til hver ansatt er spredd i et stort rom, uten vegger og dører som skiller dem ifra hverandre.

4. Teori

For at forskningen skal være noe mer enn en ren beskrivelse av tilfellet man studerer, må man anvende og tolke funnene opp mot eksisterende teori.

I empirisk forskning går teoretisk referanseramme og data/empiri hånd i hånd. Teorier som ikke er empirisk underbygd, kan lett bli spekulasjon, mens empiriske undersøkelser uten forankring i en teoretisk referanseramme lett kan bli isolerte beskrivelser av enkeltfenomener som har begrenset verdi og ikke gir noen ny innsikt for å forstå samfunnsmessige fenomener. (Johannessen et al., 2010, s.50)

Teorikapitlet mitt er todelt. Første del vil ta for seg en del teori som omhandler organisasjonsstruktur og andre del av teorikapitlet tar for seg ledelsesteori. Ut i fra problemstillingen har jeg tenkt meg to hovedfaktorer som påvirker hvordan mellomledere opplever sin hverdag. Jeg har tenkt at jeg må se på hvordan det oppleves, ut i fra konteksten mellomlederne befinner seg i, altså ut fra organisasjonsstrukturen, som påvirker mellomlederne. Den andre delen handler om mellomledernes interaksjoner med partene rundt seg, og mulighet for hvordan og hvor de kan bruke innflytelsen som følger med i egenskap av deres stilling. Først presenterer jeg teoriene, deretter begrunner det teoretiske utgangspunktet som jeg har valgt.

4.1 Struktur

Jacobsen og Thorsvik (2007) forklarer at en organisasjonsstruktur kan sees på arkitekturen til organisasjonen, som bestemmer hvordan den ser ut. De sier videre at et organisasjonskart er som arkitektens tegning over huset han bygger. I kapitlet hvor jeg presenterte bedriften, viste jeg også denne bedriftens organisasjonskart, så jeg gjør ikke det samme igjen her.

4.1.1 Sosial identitetsteori

Fusjoner kan defineres som ”en sammenslåing av to eller flere virksomheter under felles eierskap.” (Enehaug & Thune, 2007). Og i det er i denne prosessen, hva som skjer når to selvstendige organisasjoner blir slått sammen til en, at det er aktuelt å trekke frem sosial identitetsteori for å forklare hvordan dette oppleves av partene som er involvert (Nygård & Meyer, 2008).

Nå er det som forgår i denne bedriften strengt tatt oppkjøp, ikke fusjoner, men i litteraturen er det ikke vanlig å skille mellom disse to, og de blir ofte omtalt som det samme (Enehaug & Thune, 2007). Derfor gjør jeg heller ikke det i denne oppgaven.

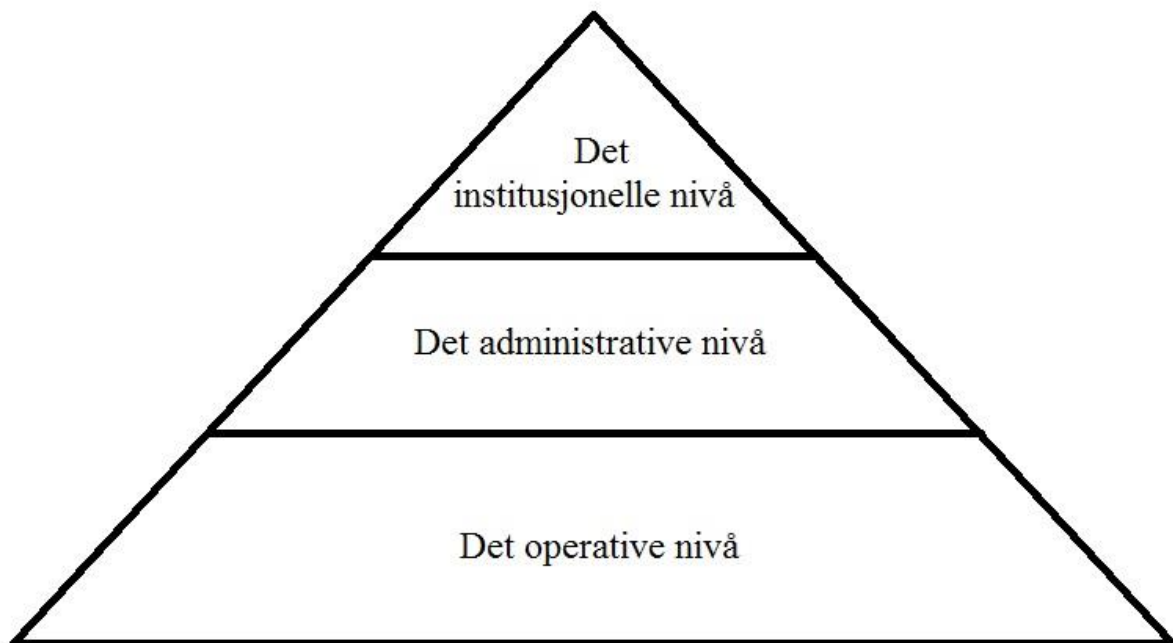
Man kan ofte skille mellom vellykkede og mislykkede fusjoner. Jeg skal ikke her beskrive forholdene rundt dette siden det er utenom oppgaven, men det er en problematikk her som man i organisasjonsforskning vil sette søkelyset på.

I litteraturen er det vanlig å skille mellom tre forskjellige faser i fusjoneringsprosessen. Vi skal konsentrere oss om den siste og vanskeligste: integreringsfasen. I denne fasen skal de to fusjonerende selskapene tilpasse seg hverandre, og skape nye, felles strukturer. Fra et psykologisk perspektiv er man opptatt av at denne fasen kan oppleves som dramatisk og stressende for de ansatte, og at de kan reagere på mange ulike måter (ibid). .

I sin rapport beskriver Enehaug og Thune (2007) hvordan Ullrich, Wieseke og van Dick i sin artikkel "Continuity and change in Mergers and Acquisitions: A Social Identity Case Study of a German Industrial Merger" tar utgangspunkt i sosial identitetsteori for å forstå motstand mot endring i fusjoner. De mener at det finnes to hovedtyper organisatorisk endring: kontinuerlig endring og episodisk endring. Episodiske endringer er for eksempel fusjoner, som endrer grunnleggende organisatoriske kjennetegn. Og selv om ikke dette i seg selv nødvendigvis virker ødeleggende på identifiseringen til de ansatte, vil endring i arbeidsoppgaver kunne ha den effekten. Enehaug og Thune (2007) bruker et sitat fra artikkelen som lyder: "De ansatte opplever slik en diskontinuitet i utførelsen av arbeidet, som fremkaller kritiske spenninger mellom positiv og negativ identifisering med den nye virksomheten (Ullrich et.al 2005).".

At det dannes forskjellige subkulturer i en organisasjon er ganske vanlig, og det trenger ikke være et problem (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Ofte reflekterer det organisasjonens naturlige inndeling i avdelinger og kontorer. Men det kan oppstå konflikter der en motkultur utfordrer den etablerte, dominerende kulturen (ibid). Man vil også si at man har en dysfunksjonell kultur hvis det utvikler seg det som Jacobsen og Thorsvik kaller en "vi" og "de andre"-holdning.

4.1.2 Leder på operativt nivå



Figur 2: Ledelsesnivåer i organisasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s.383)

I figuren over har Jacobsen og Thorsvik (2007), basert på teori fra Talcott Parsons (1956) og James D. Thompson (1967), laget en oversikt over de forskjellige nivåene man finner i en organisasjon. På toppen, det institusjonelle nivået, finner vi toppledelsen. Disse har ansvaret for organisasjonens overordnede mål. På det administrative nivået finner vi mellomlederne som har et overordnet ansvar for begrensede deler av organisasjonens virksomhet.

På det operative nivået finner vi lederne som har det daglige oppsynet med driften. Det er på dette nivået vi befinner oss i denne oppgaven. Mellomlederne mine befinner seg rett mellom det administrative og operative nivået.

På det operative nivået har lederne ansvar for og oppsyn med kjerneaktivitetene i organisasjonen. ”Ledelsesoppgavene vil være klart avgrenset til den arbeidsgruppen man har ansvaret for, og vil som oftest omfatte veiledning og koordinering av arbeidet.” (2007, s.384). På dette nivået har lederne også spesialisert kunnskap om arbeidsoppgavene som skal utføres, og kan slik rådføre og veilede arbeiderne. Denne rollen gjør også at lederne har tett kontakt med medarbeiderne, og ofte knytter de tette bånd.

De nære sosiale relasjonene til medarbeiderne vil ofte fylle lederrollen med sosiale funksjoner knyttet til det å oppmuntre, støtte og ikke minst motivere. Her ligger det også et problem som er særegent for ledelse i mindre grupper. (...) behovet for å ha et vennskapelig forhold til

medarbeidere som man har tett sosial omgang med til daglig, gjøre at man kvier seg for å styre og kontrollere, og gi negativ tilbakemelding. (2007, s.384).

Som Jacobsen og Thorsvik videre beskriver, er det vanlig at ledere på dette nivået har vansker med å utøve den makten som følger med av deres overordnede stilling. Så selv om lederne står over medarbeiderne i et hierarkisk system, og slik har en legitim grunn til å styre medarbeiderne under, vegrer de seg på grunn av de tette relasjonene som blir knyttet med medarbeiderne. Og der befinner lederne seg i en konflikt mellom ønsket om å være leder og ønsket om å være venn.

4.2 Ledelse

”Det finnes nesten like mange ulike definisjoner av lederskap som det finnes personer som har forsøkt å definere det” sier Bernard M. Bass (2012b). Ledelse er et stort og populært fag som er i stadig utvikling. Det har røtter tilbake til menneskenes opprinnelse, og vi finner det også igjen i dyreriket (ibid). I denne oppgaven tar jeg utgangspunkt i Jacobsen og Thorsviks definisjon på ledelse som ”en prosess mellom mennesker, hvor utøvelsen av ledelse tar sikte på å influere andre” (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s.381). Jacobsen og Thorsvik mener at ledelse er et sett med handlinger og atferd en person har for å utøve innflytelse over andre. Så en leder må på den ene siden vise en spesiell atferd, og på den andre siden ha noen å utøve innflytelse over.

Med dette i tankene har jeg i denne oppgaven valgt å bruke Bernard M. Bass sin teori om transformasjonsledelse, og Jan Merok Paulsen sin teori om mellomlederens fire delte rolle. Transformasjonsledelse beskriver de handlinger en leder kan utøve, og Bass har med denne teorien forsøkt å finne en type ledelse som er mer effektiv enn andre. Paulsen sin teori beskriver de fire retningene en mellomleder har mulighet til å påvirke og utøve innflytelse.

4.2.1 Transformasjonsledelse

Transaksjonsledelse beskrives som et bytteforhold mellom leder og arbeider, hvor arbeideren utfører oppgaver mot belønninger, og lederen straffer de arbeiderne som ikke utfører oppgavene sine. "Denne transaksjonen eller dette <<bytteforholdet>>, løftet og belønningen for god utførelse eller trusselen og straffereaksjoner for dårlig utførelse, kjennetegner effektivt lederskap." (Bass, 2012a, s.74) Jeg vil poengtere at det i sitatet her ikke menes at

transaksjonsledelse kjennetegnes som effektiv ledelse av Bass, men han mener at det kjennetegnes som effektiv ledelse av de som utøver det.

Den siste del av setningen "kjennetegner effektivt lederskap" er sagt i sammenheng med at det ble utført en lederundersøkelse hvor man målte effektiv lederatferd, og denne typen atferd var i denne undersøkelsen den "mest effektive". Det Bass mener å ha kommet fram til i sine undersøkelser er at transaksjonsledelse er "en resept på middelmådighet", og at med mindre lederen virkelig er den som kontrollerer belønningene og straffen, så vil den ikke kunne ha noen motivasjon på de ansatte. Han poengterer også det at de ansatte må ønske belønningen og frykte straffen. Bass mener også at denne typen ledere ofte også ikke sier ifra før noe er galt eller noen gjør noe galt, og at de er passive (ibid).

Som en motsetning til transaksjonsledelse trekker Bass frem det han kaller transformasjonsledelse. En transformasjonsleder er en som støtter sine ansatte, som inspirerer og motiver, som skaper relasjoner og oppnår en lojalitet fra sine ansatte som fører til at alle jobber hardt sammen for å oppnå et felles mål:

Transformasjonsledere:

- Karisma: skaper visjon og følelse av å ha overordnede mål, stolthet, respekt og tillit.
- Inspirasjon: kommuniserer høye forventninger, bruker symboler for å fokusere på anstrengelser, uttrykker viktige mål på enkle måter.
- Intellektuell stimulering: Understøtter intelligens, rasjonalitet og grundig problemstilling.
- Individuelle hensyn: Gir folk oppmerksomhet, behandler hver ansatt individuelt, instruerer og gir råd.

Transaksjonsledere:

- Betinget belønning: Avtaler belønning etter innsats, lover belønning for høy ytelse og gir anerkjennelse for gode resultater.
- Ledelse ved unntak (aktivt): følger med og leter avvik fra regler og rutiner, og korrigerer avvik.
- Ledelse ved unntak (passivt): griper kun inn i situasjoner dersom regler ikke blir fulgt.
- Laissez-faire: unngår ansvar, unngår å ta avgjørelser. (2012a, s.76).

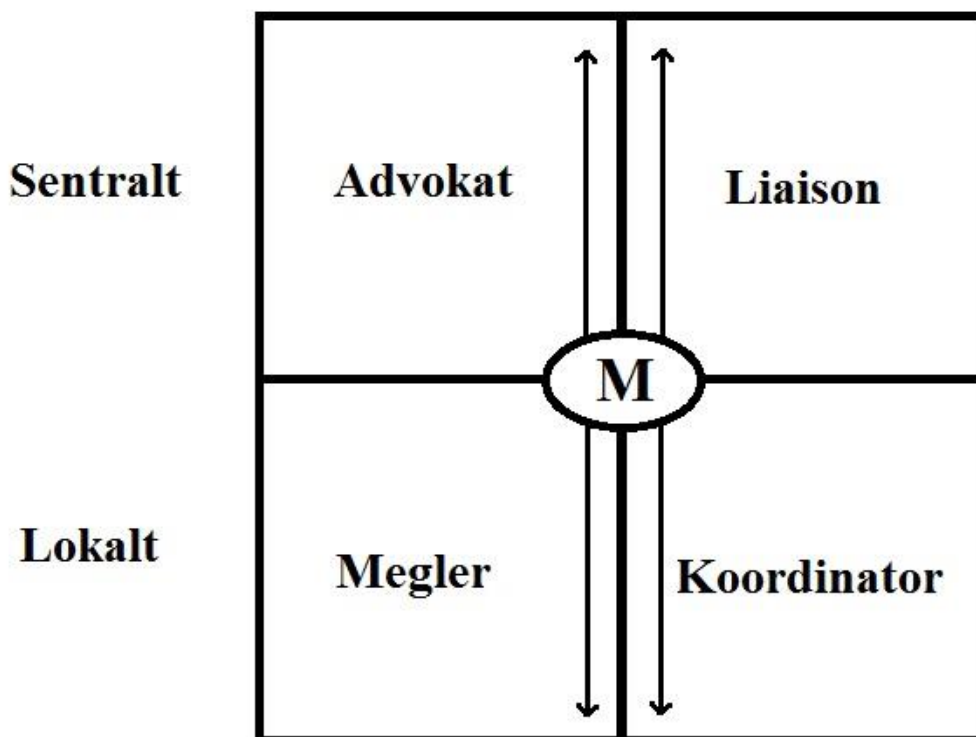
Bass mener at en transformasjonsleder vil oppnå bedre resultater enn en transaksjonsleder. Dette er fordi de ansatte er villige til å gi ekstra mye for en transformasjonsleder. Men man finner ikke denne typen ledelse overalt innad i en organisasjon, han mener at: "Transformasjonsledelse forekommer oftere i toppen enn i bunnen av en organisasjon" (2012a, s.82).

4.2.2 Mellomlederens handlingsrom

Jan Merok Paulsen presenterer i sin artikkel "Mellomlederens komplekse handlingsrom" (2008b), om mellomledere i den videregående skole, en modell for å forklare handlingsrommet mellomledere har for å øve påvirkning. I hans forståelse av mellomledere som de som fyller gapet mellom virksomhetens strategiske og operative nivå, ser han at mellomledere ofte vil være utsatt for rollekonflikter:

Mellomlederens misjon blir så å koordinere og planlegge den operative virksomheten, men også "megle" mellom topp og bunn i organisasjonen. Mellomlederen må derfor i det daglige arbeidet ofte forholde seg til kryssende interesser og ønsker. Ikke overraskende er forekomsten av rollekonflikt og rolleklarhet stor blant mellomledere. (2008b)

I artikkelen sin viser han til modellen under som en forenklet modell, hvor han har brukt fire metaforer for å beskrive fire forskjellige handlingsrom for mellomledelse:



Figur 3: Mellomlederens handlingsrom (Paulsen, 2008b)

Paulsen beskriver at i modellen illustrerer pilene at handlingene enten peker ”oppover” i organisasjonen, mot ledelsen, og også ”nedover” mot medarbeiderne. Det er disse to dimensjonene som blir omtalt som sentralt og lokalt. Sentralt viser til forhold som er ”over” eller utenfor mellomlederen, mens lokalt viser til forhold som er ”under” mellomlederen. De fire forskjellige rollene er:

Megler- som beskriver mellomlederens lokale innflytelse på avdelingen. Handlingsrommet til mellomlederen er her å støtte teamarbeid, dele informasjon og erfaring og gi personlig støtte. Mellomlederen må også bygge en felles visjon med tilhørende retningsforståelse.

Koordinator- som også beskriver mellomlederens lokale innflytelse. Men her brukes innflytelsen gjennom planlegging, medarbeidersamtaler, møteledelse og oppfølging.

Advokat- som beskriver mellomlederens innflytelse oppover, hvor han representerer eget fagfelt og avdeling. Denne rollen beskriver også mellomlederens oppgave å formidle beslutninger fra ledelsen til sin avdeling, enten de er enige eller ikke.

Liaison- som beskriver mellomlederens kontakt med et ytre miljø og nettverk.

Det modellen viser er fire forskjellige innflytelseskanaler en mellomleder har. (ibid)

De fire forskjellige innflytelseskanalene er *mulige* handlingsrom, og de må utnyttes. Med dette menes at mellomlederne må aktivt bruke de forskjellige handlingsrommene for å fullstendiggjøre det potensialet de får i egenskap av å være mellomledere. Rollene er ikke gjensidig utelukkende, og kan gjerne kombineres.

I mitt tilfelle vil rollen som liaison vise til kontakten med kunder som mellomlederne har.

Dette, sammen med kontakt med andre ytre interessenter som for eksempel myndighetene og revisorer fra andre firmaer, er den kontakten mellomledere har med et eksternt nettverk, altså kontakt som ikke har noe med de som jobber på eller for bedriften å gjøre.

Det som Paulsen har forsøkt å oppsummere i denne modellen, er mellomledernes unike posisjon som gir de tilgang på informasjon fra flere forskjellige kanaler. Vi ser fire forskjellige områder mellomlederne kan hente ideer, inntrykk og kunnskap fra, og mellomlederne er de som også har evnen til å formidle dette videre til et av de andre områdene (ibid). Siden de får informasjon fra flere forskjellige områder, har de også muligheten til å tolke informasjonen de henter fra de forskjellige stedene opp mot hverandre.

4.3 Begrunnelse for valg av teori

I dette kapitlet har jeg presentert den teorien som jeg har funnet, og som jeg mener kan kaste lys over problemstillingen min. Det er problemstillingen som har hatt noe å si for de teoriene jeg har valgt. Det er sikkert flere andre teorier jeg kunne benytte meg av, som ville vært relevante for å belyse hvordan mellomledere opplever sin hverdag. Men jeg mener også at de teoriene jeg har valgt er tilstrekkelig for å forklare det jeg er ute etter.

At jeg har valgt sosial identitetsteori er relevant på grunn av den historiske tilblivelsen av bedriften. Fire av teamlederne kommer fra oppkjøpte bedrifter. Og noe jeg ønsker å forklare i oppgaven er hvordan teamlederne opplever forholdet til sine overordnede, og dette at de kommer fra oppkjøpte bedrifter er med og farger hvordan de ser forholdet dit. Dette at fusjonerings oppleveres som stressende og noe negativt, vil påvirke hvordan man opplever arbeidshverdagen sin. For å forklare hvordan mellomledere opplever forholdet sitt til medarbeidere og overordnede, vil denne teorien kunne kaste lys over hvorfor mellomledere opplever og tolker det perspektivet de har på grunn av sin posisjon i organisasjonen. At mellomlederne befinner seg på det operative nivået i organisasjonen kan også være med og forklare hvordan det oppleves å være mellomleder.

Hvis vi igjen ser på Jacobsen og Thorsviks definisjon på ledelse som ”en prosess mellom mennesker, hvor utøvelsen av ledelse tar sikte på å influere andre” (2007, s.381), ser vi at ledelse er noe som foregår mellom mennesker. I dette tolker jeg at en ledelse handler om kommunikasjon. Så derfor vil jeg i ledelsesteoriene se på hvordan en mellomleder kan utøve kommunikasjon, og her syns jeg at Bass sin teori om transformasjonsledelse fungerer godt for å forklare hvordan denne kommunikasjonen kan forgå.

Og det som er litt interessant er at Bass nevner at transformasjonsledelse skjer oftere på toppen enn på bunnen i en organisasjon. Så ut i fra dette kunne jeg forvente å finne mest transaksjonsledelse blant mellomlederne. Men noe som blir påpekt i en meta-analyse utført av Eagly, Johannesen-Schmidt og van Engen (2003) er at kvinner viser oftere tegn på transformasjonsledelse enn menn. Men de mener også at kvinner bruker mer betinget belønning, som vi finne igjen i transaksjonsledelse. Og, som enda et element i diskusjonen

om transformasjonsledelse, beskriver Jan Merok Paulsen i sin doktorgradsavhandling, at rollen som megler, ofte er transaksjonspreget (Paulsen, 2008a).

5. Metode

En egenskap de fleste mennesker har er nysgjerrighet. Man vil finne ut av hva, hvem, hvor og hvorfor. I forskning starter man også med noe man lurer på, men man finner som regel ikke svaret på Wikipedia. ”Metodelæren dreier seg blant annet om hvordan vi kan gå fram for så langt som mulig å undersøke om våre antakelser er i overensstemmelse med virkeligheten eller ikke.” (Asbjørn & Johannessen, 2010, s.29). Metode er en systematisk fremgangsmåte man benytter seg av. Det vanligste er å formulere en problemstilling, og med utgangspunkt i denne problemstillingen må man ta en rekke valg som omhandler datainnsamling, datatolkning og drøfting.

5.1 Problemstilling

”Begrepet problemstilling brukes om et spørsmål som blir stilt med et bestemt formål og på en så presis måte at det lar seg belyse gjennom bruk av metode” (Dalland, 2012, s. 128). Ofte må man jobbe med og utvikle problemstillingen sin i flere omganger før man kommer fram til den endelige. Det er veldig vanlig at man begynner med en problemstilling som er altfor vid og upresis. Etter at jeg fant ut tema for min oppgave satte jeg i gang med å lete etter teori og litteratur som fantes om emnet. I denne fasen er det vanlig at man spisser inn og avgrenser problemstillingen sin, etter hvert som man tar valg om hva det er man lurer og ikke lurer på.

5.2 Forskningsdesign

Etter at man har funnet problemstillingen, velges et forskningsdesign. Forskningsdesign sier noe om hvordan man vil gå fram for å finne ut hva, hvem og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres (Johannessen et al., 2010). Problemstillingen er styrende for hva slags forskningsdesign som blir benyttet. Det er mye å tenke på når man overveier hva slags forskningsdesign man ønsker å bruke, og tid og ressurser er også noe av det man må avklare.

Problemstillingen burde si noe om man ønsker å forstå og finne mening eller forklare og finne årsaker. Hvis man ønsker å forstå og finne mening, er det vanlig å benytte seg av kvalitative metoder og myke data. Når man bruker kvalitative metoder er man ute etter

dybden. Hvis man heller ønsker å finne sammenhenger benytter man seg av kvantitative metoder og harde data. Men valget mellom kvantitative eller kvalitative metode er ikke enten eller, man kan godt kombinere de.

Siden min problemstilling gjengir et ønske om å forstå, fant jeg det mest hensiktsmessig å benytte meg av kvalitativ metode. Ved kvantitativ metode velger man på forhånd hvilke faktorer som informantene må sammenligne seg selv med. Jeg er mer interessert i at informantene selv skal definere sitt bilde av sin egen hverdag. Intervju og observasjon er de to grunnleggende metodene å samle inn kvalitative data på. Ved observasjon vil dataene bygge på forskerens sanseinntrykk, og ved intervju skapes dataene i samtaler mellom forskeren og den som blir intervjuet (ibid). I problemstillingen min blir det ettertrykkelig spurt etter deres egen opplevelse, og jeg tror denne ville vært vanskelig å fange ved hjelp av kun observasjon. Jeg valgte derfor å bruke intervju, slik at informantene selv skulle få svare på hvordan de opplever hverdagen sin.

5.3 Utvalg og tilgang

Et utvalg er de personene som man ønsker å hente datamaterialet sitt fra. Det er viktig at det utvalget man har, faktisk kan gi informasjon om det man ønsker å undersøke (Johannessen et al., 2010). Jeg har vært kjempeheldig, og hatt tilgang til en bedrift som jeg har såpass sterk tilknytning til at jeg fikk mulighet til å jobbe med de som er ansatt der. Jeg har tilgang til mellomlederne i denne bedriften, gjennom at min mor er en av mellomlederne. Det har vært en stor fordel for meg, og hadde jeg ikke hatt denne tilgangen er det godt mulig at problemstillingen min hadde blitt helt annerledes.

De som kunne hatt noe å si om hvordan mellomledere opplever sin hverdag, kunne vært medarbeiderne, daglig leder og overordnede eller teamlederne selv. Jeg kunne også valgt å intervju to eller alle disse gruppene. Jeg mente at de som kunne gi meg en best beskrivelse av hvordan mellomledere opplever sin egen hverdag, ville være mellomlederne selv. Hvis jeg hadde spurt over- eller underordnede tror jeg at det ikke ville blitt annet enn gjetting og synsing, selv om dette perspektivet også ville vært interessant å undersøke. Jeg tok også hensyn til hvor mye tid jeg hadde til rådighet, og en gruppe på 6 mellomledere virket overkommelig, men skulle jeg gjort utvalget mitt større ville jeg blitt mer presset på tid.

5.4 Undersøkellesverktøy

Etter å ha funnet ut at jeg ønsket å intervju mellomlederne i bedriften, lurte jeg på om jeg skulle velge gruppesamtaler eller dybdeintervju. Begge har sine fordeler og ulemper. Det ville vært hensiktsmessig for meg å bruke gruppesamtaler i denne oppgaven. I Johannessen et al.(2010) argumenteres det for gruppesamtaler hvis man ønsker å se på individenes samspill, og hvordan de påvirker hverandre. Dette kunne vært en faktor jeg kunne sett mer på, siden disse mellomlederne jobber sammen til daglig. Det ville gitt meg muligheten til å undersøke dynamikken dem i mellom. Videre argumenterer Johannessen et al. (2010) at gruppesamtaler kan gi innsikt om hvordan informantene opplever forskjeller og likheter seg i mellom. Men en av ulempene ved gruppesamtaler kan være at ikke alle informantene deltar like mye i samtalen. En annen ulempe kan være at man sier seg enig, kun fordi man ikke ønsker å skille seg ut. Siden jeg ønsket alle mellomledernes input, og deres personlige opplevelse fant jeg derfor ut at dybdeintervjuer egnet seg bedre.

Man kan skille mellom et ustrukturert, semi-strukturert eller strukturert intervju (ibid). Forskjellene går i hvor mye kontroll den som intervjuer vil ha over samtalen. I et ustrukturert intervju har man som oftest kun et par valgte temaer som man vil igjennom i løpet av intervjuet, men man er åpen for sidesprang og å snakke om det som dukker opp i løpet av samtalen. Ved et strukturert intervju har man mest mulig ferdigformulerte spørsmål på forhånd som man skal igjennom i løpet av samtalen. Det vanligste er å benytte seg av en blanding mellom de to, nemlig et semi-strukturert intervju (ibid).

Jeg valgte å bruke en semi-strukturert oppbygging. Jeg ville ha det så åpent som mulig, så jeg lage meg en intervjuguide hvor jeg skrev ned temaene jeg ønsket at vi skulle gå igjennom og snakke om i løpet av intervjuet. Men denne intervjuguiden måtte endres litt til noen teamledere, siden ikke alle har samme ansvar og erfaringer. Poenget her er hvordan lederne mestrer sin hverdag. I stedet for å skrive spesifikke spørsmål konsentrerte jeg meg om noen få hovedpoeng jeg ønsket å touche innom, og så kunne komme med oppfølgingsspørsmål underveis i intervjuet.

Jeg forsøkte en tilnærming som skulle være så ustrukturert som mulig, men ikke alle intervjuene var like mye ”samtale”-preget som jeg skulle ønske, slik at jeg måtte stille mye spørsmål. Og i denne prosessen husket jeg hele tiden hva som ble sagt i tidligere samtaler og

hva jeg selv tenkte om å være mellomleder, slik at spørsmålene mine ofte ikke helt klarte å ta utgangspunkt i hva den umiddelbare samtalen handlet om.

Jeg hørte på intervjuene etter at jeg hadde gjennomført dem, og dette første også til at temaene og spørsmålene jeg stilte nestemann kunne bli litt forskjellige, etter som jeg fant ut at noen spørsmål ikke funket.

Jeg tok en del på sparket under intervjuene med oppfølgingsspørsmål og helt nye spørsmål etter som jeg opplevde hva svarene deres handlet om og om hva slags bakgrunn de forskjellige teamlederne har. Ikke alle hadde det samme ansvaret som teamledere, og noen opplevde at de ikke hadde jobbet der lenge nok til å kunne svare på noen av spørsmålene.

Selv om forskeren har et tema for intervjuet, kan han være åpen for individuelle forskjeller og det som skjer i løpet av samtalen, og tilpasse spørsmålene etter situasjonen. Dette er avgjørende fordi man i kvalitative undersøkelser ønsker at informanten skal relatere svarene til egen livssituasjon. (Johannessen et al., 2010, s.138).

5.5 Dataklargjøring

Jeg fikk tillatelse av alle informantene til å ta opp intervjuene. Dette ga meg en veldig stor fordel, for alternativet hadde vært å notere ned svaret underveis i intervjuet, og dette er en teknikk som ikke kan anbefales (Johannessen et al., 2010). Jeg fikk med meg ordrett hva informantene svarte, og jeg fikk også med meg nyansene i stemmene deres, noe som lettet arbeidet mitt senere med å tolke det som ble sagt og ment. Etter at intervjuene var utført begynte jeg å transkribere lydopptakene. Man gjør dette for å få dataene om til lesbar form. Transkriberingen foregikk ordrett, og jeg tok det også med hvis jeg husket andre ting som foregikk i løpet av intervjuet, for eksempel gestikuleringer og ansiktsuttrykk.

5.6 Analyse og tolkning

Jeg vet mer enn det som kommer frem i intervjuene, en naturlig bivirkning av min relasjon til bedriften. Gjennom denne relasjonen har jeg fått god innsikt i hvordan teamlederne opplever sin hverdag på kontoret. Jeg har også hatt ferievikariat der som resepsjonist i 3 år nå, og har naturlig nok fått oppleve på kroppen hvordan arbeidsplassen fungerer. Ingen forsker er helt objektiv til emnet han eller hun studerer, og det er vel heller ikke meningen.

”Kvalitative data taler ikke for seg selv. De må fortolkes” (Johannessen et al., 2010, s.163). Etter intervjuene og transkriberingen sitter man igjen med store mengder data. Ikke alt er relevant og kan brukes videre i forskningen. Det er heller ikke alle intervjuer som er like verdifulle (ibid). Det første jeg gjorde etter at jeg var ferdig med den ordrette transkriberingen var å skrive om teksten. I denne prosessen prøvde jeg å se hva som var meningen som lå bak hver setning. ”En *fortolkende* lesning betyr at forskeren forsøker å vise hva han tror data betyr og representerer, eller hva han mener han kan slutte fra data” (Johannessen et al., 2010, s.167).

Analyse og tolkning foregår samtidig, og er umulig å skille i kvalitativ forskning. Fordi det jeg legger vekt på i analysen, kommer som følge av at jeg tolker det jeg leser ut i fra meg selv og alt av kunnskap og fordommer som jeg har. Jeg leste igjennom intervjuene flere ganger, og prøvde å finne de svarene som virket relevant for å kunne svare på problemstillingen min.

I første omgang leste jeg igjennom, og prøvde å se etter om det var temaer som gikk igjen blant flere av mellomlederne. I denne prosessen hadde jeg intervjuguiden, og hva jeg hadde tenkt på da jeg lagde intervjuguiden, i bakhodet.

Ikke alle intervjuene ble helt like, men de omhandler alle samme tema, nemlig hvordan mellomledere opplever sin hverdag, så jeg mener at det er grunnlag for å kunne sammenligne informantenes erfaringer og historier. Hver informant fikk fortelle om det de mente var det mest viktige i sin hverdag.

5.7 Kvalitetssikring

Reliabilitet og validitet er to kritiske begreper i kvalitativ forskning. Disse to faktorene har noe å si for kvaliteten og gyldigheten av undersøkelsen.

Reliabilitet går på dataene som blir brukt i undersøkelsen. For å få bedre reliabilitet kan forskeren ”gi leseren en inngående beskrivelse av konteksten (...) og en åpen og detaljert framstilling av framgangsmåten for hele forskningsprosessen.” (Johannessen et al., 2010, s.230). Jeg har i kapitlet om bedriften forsøkt å presentere alle faktorer jeg mener er relevante og som kan komme til å påvirke en mellomleders hverdag. Men nå er det en gang slik at organisasjoner er svært komplekse, og man aldri vil kunne forutsi alt som kan tenkes å

påvirke eller ha noe å si. Jeg har også prøvd å forklare og være helt åpen om min tilknytning til bedriften og mitt forhold til teamlederne, siden vi er veldig nærme. Og jeg prøver ikke å se bort i fra at dette forholdet nok kan ha farget av på oppgaven, det er jo ikke til å unngå. Jeg prøver også å gi en best mulig beskrivelse av hele arbeidsprosessen som har foregått.

Intern validitet kan sies med spørsmålet ”måler vi det vi tror vi måler?” (Johannessen et al., 2010, s.230). Man stiller spørsmålet om dataene man har kommet frem til virkelig kan si noe om fenomenet man har forsøkt å belyse. Det finnes tre måter å øke sannsynligheten for at man finner troverdige resultater. Disse tre er vedvarende observasjon, metodetriangulering og å formidle resultatet til informantene.

Vedvarende observasjon vil si å ”bli godt kjent med felten, slik at man kan skille mellom relevant og ikke relevant informasjon og bygge opp tillit.” (Johannessen et al., 2010, s.230). Jeg vil si at jeg er ganske godt kjent med feltet jeg har undersøkt, i og med at jeg selv har jobbet der, og siden begge mine foreldre jobber der. Om jeg har tillit syns jeg det er veldig vanskelig å si noe om, for jeg føler at det også kommer an på hvilket forhold de andre teamlederne har til mine foreldre. Jeg tror de følte mer tillit til meg i den forstand at jeg var på ”deres lag”, og hadde fra før av en ganske stor forståelse for hvordan organisasjonen fungerer og ikke fungerer til daglig. Men samtidig kan det godt hende at noen var skeptiske til å dele ting med meg, i frykt for at jeg skulle dele dette videre med mine foreldre. Så om jeg har tillit er et vanskelig spørsmål, det tror jeg varierte litt fra teamleder til teamleder, men jeg har ganske god kjennskap til felten.

Ved å formidle resultatet til informantene kan man spørre om de kjenner seg igjen i materialet og bekrefte resultatet. Jeg fikk ikke anledning til å gjøre dette med alle teamlederne, men jeg var så heldig at jeg fikk diskutert oppgaven og funnene mine med min mor, som jo er en av mellomlederne. I diskusjon med henne fikk jeg bekreftet ganske mye av de konklusjonene jeg har sluttet meg, og jeg fikk også rett opp i en del forhold som jeg hadde misforstått, og slik modifisert noen av uttalelsene mine. Jeg er veldig glad for at jeg hadde denne muligheten, for slik fikk jeg forsikret meg om at jeg får gitt et mest mulig riktig bilde av bedriften. Det er selvfølgelig ønskelig at jeg fikk pratet med flere av teamlederne og hørt om de også er enige i resultatene mine. Både fordi min konklusjon kan være kommet ut av det min mors forståelse av bedriften, slik at det eneste hun gjorde var å bekrefte en mening vi allerede delte før jeg startet med denne oppgaven, og at jeg slik gikk glipp av andre/uenige meninger som kunne ha vist seg å være verdifulle. Det kan også selvfølgelig

hende at hun sa seg enig, bevisst eller ubevisst, fordi hun trodde at å si seg uenig ville være til skade for oppgaven min. Så jeg har prøvd å være obs på dette i de tilbakemeldingene jeg fikk, og har for det meste lagt vekt på hva datamaterialet mitt har fortalt meg.

Ekstern validitet går på om resultatene man kommer frem til i løpet av forskningen kan overføres til andre fenomener. Det er meningen at man skal kunne trekke konklusjonene fra det spesielle til det allmenne. ”En undersøkelses overførbarhet dreier seg om hvorvidt det lykkes en å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige på andre områder enn det som studeres.” (Johannessen et al., 2010, s.231). Jeg syns det er vanskelig å vurdere om respondentene jeg har i min undersøkelse er så spesielle eller ikke at resultatene skulle kunne la seg overføre til andre tilfeller.

Det har selvfølgelig hatt noe å si at mine foreldre jobber på arbeidsplassen og at jeg selv også har hatt noen korte vikariat der. Men jeg tror det er bra at min mor er en av teamlederne, og ikke en medarbeider eller en leder som er over teamlederne igjen, for slik som det ene intervjuobjektet uttrykte det, så er det ting man ikke ønsker eller kan prate med de under eller over om.

Det er selvfølgelig en fare for at noen av mellomlederne har ønsket å fremstille seg selv bedre enn hva de faktisk er, og dette er vel bare menneskelig. Men jeg håper at jeg har klart å fange hva teamlederne oppfatter som problematisk i sin hverdag.

5.8 Etiske retninglinjer

I forskning må man ta mange etiske vurderinger i løpet av forskningsprosessen. Jeg har gjennom hele oppgaveskrivingen forsøkt å bevare anonymiteten til mine informanter.

Før tid og sted for intervjuene ble avtalt, forklarte jeg hva prosessen gikk ut på, at de ville bli anonymisert i hele mitt materiale, ikke bare det som blir skrevet i denne teksten her, og at hvis det kom frem forhold som kunne være personidentifiserende i løpet av intervjuene, så ville jeg sensurere vekk dette i transkriberingsprosessen.

Informantene mine har deltatt helt frivillig. Og selv om jeg fikk spurt alle mellomlederne på forhånd om det var greit for de at jeg brukte båndopptaker under intervjuet, forsikret jeg meg en ekstra gang før vi startet, at de syntes dette var greit.

6. Presentasjon og drøfting av data

Problemstillingen min er:

Hvordan opplever mellomledere sin hverdag?

Med delproblemstillinger:

Hvordan opplever de forholdet sitt til medarbeiderne og ledere?

Hvordan opplever de seg selv som ledere?

Dette er kapitlet der jeg presenterer funnene som har kommet frem av datamaterialet jeg har samlet. Jeg kommenterer og tolker det mest signifikante som har kommet frem i intervjuene, og drøfter det også opp mot teorien. Jeg har prøvd å dele kapitlet opp og presentere materialet på en oversiktlig måte. Det er tre hovedinndelinger, der jeg presenter vertikale og horisontale forhold. Den vertikale dimensjonen presenter jeg i to retninger, både oppover og nedover. Dette er fordi man kanskje tenker seg at en mellomleder sitter i midten her, og må forholde seg vertikalt i to retninger. Oppover finner vi mellomledernes overordnede; den daglige lederen i bedriften, men også leder for konsernet i Norge, og lederne og eierne i utlandet. Oppover finner vi også kundene. Nedover finner vi teamene til mellomlederne, de medarbeiderne i organisasjonen som teamlederne har direkte kontroll over. Den horisontale retningen peker mot mellomledernes forhold til hverandre, som likeverdige i denne organisasjonen.

Etter denne presentasjonen drøfter jeg noen av temaene opp mot hverandre, og drøfter betydningen av det jeg har funnet. Jeg konsentrerer meg om sammenhengen i materialet. I oppsummeringen drøfter jeg funnene fra dataene opp mot hverandre ut i fra teorien jeg bruker.

6.1 Forhold oppover i organisasjonen

Jeg har delt forhold oppover i organisasjonen inn i to deler. Disse to inndelingene er mellomledernes ledere og kundene til bedriften.

6.1.1 Føler du at det er langt til toppen?

Jeg fikk stilt fem av de seks teamlederne spørsmål om forholdet deres til de øverste lederne i konsernet. Teamleder 2, 5 og 6 svarte direkte at ja, de synes det var langt opp til toppen.

Jeg synes det er veldig langt opp til toppen.(...)De har ikke peiling på hva vi driver med. De skal bare eie oss og tjene penger på oss.(Teamleder 6)

Av intervjuene kommer det fram at tre av mellomlederne opplever at de ikke har noen god kontakt til den overordnede ledelsen (den over daglig leder) i firmaet. Teamleder 6 spissformulerer det veldig, der hun mener at toppledelsens eneste interesse i dem er å tjene penger på dem. De opplever en sterk avstand og identifiserer seg ikke med ledelsen, slik vi ser fra sosial identifiseringsteori. Her kan det se ut som om tre av teamlederne har utviklet en ”vi” og ”de andre”- mentalitet. Det virker ikke som om de opplever at de har noe handlingsrom oppover i organisasjonen, i hvert fall ikke til trinnene over daglig leder.

Teamleder 3 mener at hun ikke har jobbet der lenge nok til å gjøre seg opp noen mening enda. Men hun sier at hun synes at hun har en god kommunikasjon med toppen, og at hun har blitt hørt når hun har kommet med forespørsel om flere medarbeidere til teamet sitt. Også teamleder 4 mener helt motsatt, at for henne er det ikke langt i det hele tatt, og hun går ofte om daglig leder og til øverste leder i Norge, og noen ganger også til de utenlandske eierne, for å få svar på det hun lurer på.

Jeg synes jeg kjenner igjen advokat-rollen fra Jan Merok Paulsen i svarene til teamleder 3 og 4. Mellomlederne ser på seg selv som representanter for sitt fagområde og som har ansvar for å fronte dette oppover. Og de forteller også at de *benytter* seg av dette handlingsrommet. Teamleder 4 opplever at hun kan ta kontakt med topplederne i organisasjonen. For henne er ikke avstanden til toppen særlig stor. Hun er den aktive i dette forholdet, som selv tar kontakt lengre opp hvis det er der hun vil få svaret hun er ute etter.

6.1.2 Forhold til daglig leder

Teamleder 1 snakket ikke om forholdet sitt til toppledelsen, men hun uttalte seg om forholdet til daglig leder i bedriften, og hun opplevde det ikke som noe problem å bli hørt der. Hun synes det var en selvfølge for henne å kunne gå til daglig leder med ønsker fra medarbeiderne sine. Så hun også utnytter handlingsrommet til advokat-rollen ganske godt.

I intervjuet med Teamleder 5, som er den som har jobbet lengst som teamleder, kom det fram at det har vært en desentralisering av beslutningsmyndigheten i løpet av de siste årene:

Jeg merker at lederrollen har endret seg i løpet av den tiden jeg har vært leder, og at man får litt ulikt ansvar ut i fra hvem som er daglig leder i selskapet. Man har fått større team og mer ansvar enn man hadde i begynnelsen. (Teamleder 5)

Teamlederen uttrykker videre at hun er glad for å ha fått mer ansvar, og syns at jobben er blitt mer spennende som følge av dette. Og slik sett har jo desentraliseringen hatt sin tilsiktede effekt, om å motivere underordnede. Mens teamleder 3 har en litt annen oppfatning:

Jeg har ikke den friheten lenger. Du må sjekkes og kontrolleres, alt man gjør, bestiller, du har ikke frie tøyler. For meg er det uvant å måtte spørre om å kjøpe blyanter og permer. (Teamleder 3)

Hun opplever at hun mistet mye av sin beslutningsmyndighet. Når firmaet hennes ble kjøpt opp, ble hun fratatt noe makt, så for henne har det vært en sentralisering. Hun opplever en diskontinuitet av arbeidsoppgaver som følge av fusjonen, og følgende også virker det som hun opplever at det er litt problematisk å innfinne seg i en ny rolle hvor hun må spørre om lov først. Dette kan bli en negativ identifisering med bedriften.

Når du blir kjøpt opp så er det ikke alltid du har den rollen som du hadde i det forrige selskapet. Da må man tilpasse seg. Og så må man se hvilke muligheter man har. Nå føler jeg at jeg har hatt endringer hele tiden, så jeg er klar for at ting skal stabilisere seg. Jeg er litt lei av endringer. (Teamleder 4).

Denne informanten opplever også en diskontinuitet av arbeidsoppgavene etter fusjonen. Hun er lei av at ting endrer seg, og ønsker at ting skal stabilisere seg. Denne diskontinuiteten av arbeidsoppgaver kan føre til en negativ identifisering med organisasjonen. Men min oppfattelse er dette ikke er noe som har utviklet seg hos teamleder 3 og 4, på samme måte som det har utviklet seg hos teamleder 2, 5 og 6.

6.1.3 Forhold til kundene

Et uventet, men veldig spennende, funn i dataene mine var kundelojalitet alle mellomlederne uttrykte. Flere av teamlederne la veldig stor vekt på hvor viktig det var med et godt kundeforhold.

Det er helt avgjørende at du har et godt forhold til kundene. Hvis man ikke har det, da har man ikke noen kunder. Jeg har fortsatt en kunde, som jeg ga fra meg da jeg ble teamleder, som fortsatt kan sende mail til meg og be om hjelp. Du skal vite å ta vare på dem, man skal være ærlig og real. Det er gull verdt, har du en kunde i mange år så har du en sikker inntekt. (Teamleder 1)

Kundene må ha tillit til deg. De overleverer hele regnskapet til deg, og det er jo en tillit kunden gir deg. Og veldig ofte, spesielt da for personlig næringsdrivende, så er det like personlig som å dele at de har fått et barn eller blitt bestemor. Fordi økonomi er veldig personlig. For å få en god kundekontakt så må du ta deg tid til det. (Teamleder 2)

Vi er like mye sosialarbeidere som regnskapsførere for mange. Det var mer før fordi flere kom innom. Og vi måtte trøste mye også. Særlig de som driver enkeltpersonsforetak, hvor du kjenner økonomien til hele familien. Det er jo en privat sak. Du har fått tilliten til kunden, og ser alt de driver med og alt de ikke burde ha gjort og sånne ting, det er sensitive opplysninger det vi driver med. Det er mye privat. Det er viktig å ha god kontakt med kundene, for du knytter kundene mye mer til deg, når du fremtrer som hyggelig, ordentlig og ryddig. Da tror jeg kundene gjerne betaler litt mer. De vet at de kan få det billigere et annet sted. Det har jeg hørt mange ganger. Det er en tillitserklæring. (Teamleder 3)

Denne sterke kundelojaliteten hadde jeg ikke tenkt over da jeg først startet på oppgaven min. Men mens jeg leste igjennom dataene slo det meg hvor sterkt dette forholdet opplevdes for flere av teamlederne. Særlig kundeforholdet til selvstendige næringsdrivende opplevdes som veldig nært av flere av teamlederne. De la da vekt på dette at de fikk vite mange personlige og intime detaljer om kundene, siden de får innsyn i hele økonomien deres. I rollen som liaison finner vi mellomlederens kontakt med det ytre miljøet. I denne oppgaven vil det si mellomledernes kontakt med kundene. Jan Merok Paulsen skriver at nyere forskning viser at dette handlingsrommet også kan brukes for å bygge innflytelse videre oppover i organisasjonen, på grunn av informasjonen som blir tilgjengelig for dem. Jeg synes ikke jeg finner at dette er tilfellet i med mellomlederne her. Mellomlederne får riktig nok unik

informasjon, som ledelsen over ikke har tilgang på, men det virker ikke som om denne informasjonen gir mellomlederne noen spesiell innflytelse oppover, i hvert fall ikke som jeg har klart å fange opp i min oppgave. Denne innflytelsen vil i så fall bestå av at mellomlederne har mulighet til å fortelle ledelsen hva de mener at kundene ønsker og trenger av tjenester. Teamleder 4 snakket litt om dette under intervjuet, at hun ønsket å utvikle nye tjenester i bedriften basert på at kundene kanskje kunne ønske seg mer enn kun regnskapstjenester, kanskje de også kunne ønske seg hjelp til HR-saker eller lignende. Men ellers kan jeg ikke si at datamaterialet mitt viser at liaison-rollen gir dem noen innflytelse oppover i organisasjonen.

En av teamlederne kommer i løpet av intervjuet inn på at de har fått instruksjoner fra ledelsen om å selge rådgivningstjenester til kundene:

Når vi har fullt opp med arbeid så gjør vi det vi kan. Og vi er dratt ut i at vi må ha høyere omsetning. Det synes jeg er irriterende. Det er greit hvis vi har ledig kapasitet. Men å bli presset mot at vi skal gjøre salgsoppgaver og sånn synes jeg er irriterende. (Teamleder 6)

Hun sier også at hun synes det er ubehagelig å drive med salgsarbeid ut til kundene. Og hun mener også at disse rådgivningstjenestene ikke er noe kundene har noe bruk for eller er interessert i å kjøpe uansett. Her ser vi at mellomlederen kommer i konflikt mellom kundene og lederne. Hun har fått instruksjoner om å bruke liaison-rollen sin, som den som har kundekontakt, til å selge tjenester til kundene. Men hun ser også tingene fra kundens side, og opplever at det vil være ubehagelig for henne å bli bedt om å skulle selge denne typen tjenester til kundene.

6.2 Forhold nedover i organisasjonen

Med forhold nedover i organisasjonen sikter jeg til mellomledernes forhold til de underordnede medarbeiderne i teamet sitt.

6.2.1 Medarbeidersamtaler

Av de seks teamlederne har kun 5 av dem medarbeidersamtaler som en del av sitt lederansvar. Jeg spurte de om det var noe de la spesielt vekt på under medarbeidersamtalene.

Alle teamlederne la veldig vekt på at de ville få fram om det var noe medarbeiderne ønsket å utvikle seg på. De ville gjerne vite om det var områder som medarbeiderne kunne tenkt seg å bli bedre på, og dette tar de med videre til ledelsen i håp om å få sendt disse medarbeiderne på kurs for eksempel, hvis det er det som trengs.

De fleste har noe de brenner for, som de prater mye om. Jeg legger det veldig på minne, og husker godt hva de har nevnt. Jeg har veldig fokus på det. For da vet jeg for eksempel at "Hege" har veldig lyst til å begynne med mer IT. Og da prøver jeg å dytte henne mer bort i det området. (Teamleder 6)

Her ser vi hvordan mellomlederne utnytter handlingsrommet som koordinator. De bruker medarbeidersamtalen til å skaffe seg informasjon, som de senere bruker for å styre medarbeiderne til å utføre arbeidsoppgaver som de vet at medarbeiderne er interessert i. Det er ikke tilfeldig hvem som blir satt til hvilke oppgaver, teamlederne tar hensyn til medarbeidernes preferanser. I forbindelse med medarbeidersamtale utnytter teamlederne seg også av advokatens handlingsrom. Hvis de får informasjon under medarbeidersamtalen om at medarbeideren har noen ønsker, stiller de seg som representant for sin avdeling ovenfor ledelsen, og formidler hva medarbeiderne har fortalt dem.

Jeg finner også igjen elementer av transformasjonsledelse i mellomledernes utsagn om hva de vektlegger under medarbeidersamtaler. Her ser vi at teamlederne tar individuelle hensyn til medarbeiderne. De tar med seg det enkeltpersoner sier, og husker på dette i senere sammenhenger, i stedet for å tenke på avdelingen sin som en samlet enhet. Vi ser også at mellomlederne ønsker å stimulere medarbeiderne intellektuelt, da de spør etter om det er områder de ønsker å utvikle seg på. Mellomlederne ønsker at medarbeiderne skal utvikle seg og tilegne seg mer kunnskap.

6.2.2 Hvordan tror du medarbeiderne dine oppfatter deg?

Jeg stilte alle teamlederne spørsmålet om hvordan de tror at de blir oppfattet av medarbeiderne sine. Her fant jeg litt forskjellig blant teamlederne. De fleste var opptatte av at de ikke hadde noe ønske om å bli oppfattet som autoritære.

Jeg har heller vanskelig for å si ifra hvis det er noe som burde ha vært gjort. Det er min store svakhet, jeg burde vært litt tøffere. Jeg har alltid sagt at jeg er ikke noen ledertype. Jeg er ikke sterk nok, jeg er ikke tøff nok, til å si ifra eller pålegge eller si nei. (Teamleder 3)

Jeg er veldig glad i mennesker, og nysgjerrig på mennesker. Jeg synes det er gøy at man kan gå inn og hjelpe folk, og at man kan tilrettelegge for dem sånn at de får en bedre arbeidshverdag. Før trodde jeg at var alt for snill til å være leder, og at ingen kom til å lytte til meg. (Teamleder 4)

Disse to teamlederne uttrykker at de ikke tror eller trodde på seg selv som leder, fordi de ikke er strenge nok. Forskjellen på disse to er at teamleder 3 ikke ønsker å være leder for et team i bedriften. Mens teamleder 4 trives som leder og ønsker å bevege seg videre oppover. I teamleder 3 kjenner jeg igjen Bass beskrivelse av en leder som er Laissez-faire, en som unngår å ta avgjørelser. Bass beskriver ikke en transformasjonsleder som en som pålegger sine ansatte til å gjøre ting, men en transformasjonsleder vil råde og instruere sine ansatte. Mitt inntrykk av denne teamlederen er at hun unngår dette også. Det kom frem i løpet av intervjuet at hun egentlig ikke har lyst til å være en teamleder, men at hun er den eneste i bedriften som ble kjøpt som kunne ta på seg en slik rolle.

Hun opplever det som noe negativt at hun nå må ta på seg et lederansvar. Fra fusjonsteorien kjenner jeg igjen dette som at hun har fått et negativt forhold til de nye arbeidsoppgavene sine, som følge av en diskontinuitet.

Teamleder 4 er opptatt av å tilrettelegge for medarbeiderne. Hun er opptatt av å avlaste medarbeiderne sine og hjelpe de. Videre sier hun:

”Jeg er ikke den som sitter og leser budsjetter og ser hva kunne vi gjort annerledes, jeg er mer fokusert på personalet og sørger for at de har det de trenger.”

Hun beskriver her Bass sin aktive ledelse ved unntak, som noe som hun ønsker å unngå. Hun vil heller ha fokuset på at medarbeiderne har det de trenger.

Jeg tror at synes jeg er lojal. Jeg er ikke så veldig streng. Jeg håper at jeg er god til å lytte. Så er jeg mer opptatt av å få til et samarbeid begge veier, i stedet for å banke så mye i bordet og kjeft. Jeg tror ikke jeg er veldig autoritær. Jeg pleier egentlig å delegere til en hvis grad, men jeg skal nok gjerne ha litt kontrollen selv og. (Teamleder 5)

Jeg tror de oppfatter meg som snill og grei. At jeg er demokratisk, og overlater dem stort sett til seg selv sånn at de får styre sin egen dag. Jeg griper sjelden inn. Vi jobber veldig selvstendig. Jeg holder dem ikke igjen på jobben eller forlanger at de skal jobbe overtid. Forsvarer de hvis det er noen konflikter. Hvis det er noen konflikter med arbeidsmengde så syns jeg det å ta arbeid fra en og gi til en annen og tvinge noe igjennom ikke er så heldig, så det unngår jeg. Det er kanskje litt feigt. Jeg tror på ros og å oppmuntre til arbeid. Hvis du ikke klarer å utføre jobben som du skal og sluntrer unna og sånt, så er det så tydelig likevel. Jeg tror man ville fått veldig problemer hvis man skulle blitt fotfulgt av meg. Jeg følger med, og går inn og ser hva de gjør. Men den følelsen av at jeg er på jakt etter dem det hadde vært veldig uheldig. Jeg må gi dem tillit. (Teamleder 6)

Teamleder 5 og 6 fremstiller seg selv som mellomledere som lar medarbeiderne styre selv. Teamleder 5 er opptatt av at hun skal få til et samarbeid med de ansatte. Dette er en faktor som passer til Jan Merok Paulsens megler-rolle, med en mellomleder som bruker handlingsrommet sitt nedover til å støtte opp under team-arbeid.

Teamleder 6 viser faktorer som jeg kjenner igjen fra transaksjonsledelse og Laissez-faire. Hun har kontroll på hva de ansatte gjør, det har for så vidt alle teamlederne i bedriften, ved at hun kan bruke datasystemet til å se hva de ansatte bruker tiden sin på. Her ser vi transaksjonsledelse blant alle teamlederne, ved at de kontrollerer de ansatte. Men teamleder 6 oppgir samtidig at hun er opptatt av at de ansatte ikke skal ”føle” at de blir kontrollert. Jeg kjenner igjen Laissez-faire ledelse, når hun sier at hvis noen sluntrer unna arbeidet så er det så tydelig likevel. Jeg tolker det som at hun mener at det ikke er nødvendig at hun gjør noe med det eller sier i fra.

Jeg har en veldig fin tone med de som er på temaet. Vi har samme humor og tåler å slenge med på leppa. “Du burde heller vært sjef” har jeg hørt mange ganger. Men det er kanskje fordi dem kan trille meg rundt fingeren. (Teamleder 3)

Denne teamlederen opplever å ha en vennskapelig tone med medarbeiderne, som er vanlig for ledere på det operative nivået.

Jeg syns alle viser veldig mye hensyn og omtanke for medarbeiderne sine, og det er tydelig at de prioriterer medarbeidernes ve og vel foran seg selv. Teamleder 2 er ganske tydelig på at hun enkelte ganger føler mer lojalitet til medarbeiderne enn til organisasjonen.

Jeg skal være på ledelsens side, men jeg skal jo også kunne være på de ansatte sin side og. Det tillater jeg meg. (Teamleder 2.)

I dette utsagnet kjenner jeg igjen det typiske for en leder på det operative nivået. Hun beskriver en opplevelse av det at hun skal være lojal mot lederne i organisasjonen, men samtidig peker hun på dette med at hun som mellomleder også må få vise lojalitet til medarbeiderne sine.

6.2.3 Formidling til medarbeiderne

Jeg lurte på hvordan teamlederne syns det var å formidle ting til sine ansatte som kom fra ledelsen. Noen syns det kunne være veldig ugreit, og sikkert farget av måten jeg stilte spørsmålet på og det faktum at vi snakket om deres rolle som mellomledere mellom barken og veden, la noen av teamlederne vekt på de tilfellene hvor de syns at de havnet i konflikt mellom ledelsen og medarbeiderne. Her ser vi et element i advokat-rollen, som er at mellomlederne må formidle beslutninger som er avgjort sentralt i bedriften til det lokale nivået, selv om de ikke er enige.

En av konfliktene som kom opp var en situasjon hvor en handling fra ledelsen, som egentlig var ment som en gave til de ansatte, blir tatt i mot som det motsatte av medarbeiderne:

Det kan være ting som fungerer dårlig i arbeidshverdagen som de kanskje ikke ser like godt ovenifra. Vi hadde jo akkurat byttet ut alle pultene våre som ikke var like godt mottatt av alle. Vi fikk de heve- og senkepulter som var mye mindre enn de forrige, som de mente at de ikke hadde behov for, at de heller ville beholdt de gamle som var større så lenge de har så mye papirer. (Teamleder 5)

Her er mellomlederen i en situasjon hvor hun både ser det fra ledelsens side og fra medarbeidernes side. Hun sier at hun opplever at det er ting som ledelsen ikke helt får øye på.

6.3 Forhold horisontalt i organisasjonen

Her ønsker jeg å vise til mellomledernes forhold til hverandre.

6.3.1 Samarbeid

Under intervjuene kom vi innom temaet om hvordan mellomlederne syns samarbeidet dem i mellom fungerte i bedriften. Fire av teamlederne mener at samarbeidet er så å si ikke-eksisterende. De syns at det er lite som skjer på tvers av teamene, og de vet ofte ikke hva som skjer inn hos de andre. Men det kom også fram at dette er noe disse teamlederne savnet, og de skulle gjerne ønsker at det kunne vært mer samarbeid med hverandre. Hvis jeg skulle brukt teorien om handlingsrom, ville jeg egentlig kalt forholdet til de andre teamlederne, som noe som skjer oppover i organisasjonen, og beskrevet dette handlingsrommet gjennom advokat-rollen. Vi ser at teamlederne, i møte hverandre, er representanter for hver sin avdeling. Fire av teamlederne mener at de ikke bruker dette handlingsrommet, og de opplever det som et savn.

Det burde vært satt på agendaen, teamledermøter. Ha møter oss i mellom der vi sitter alle sammen, uten å ha de over eller under tilstedet. Der vi går sammen og tar opp problemer som vi ikke ønsker å snakke om med de ansatte eller lederne om. (Teamleder 2)

Denne teamlederen opplever at det er ting hun kun kan snakke med de andre teamlederne om, som hun ikke vil dele med ledelsen eller medarbeiderne. Her ser vi hvordan mellomlederens unike posisjon i bedriften gir seg til kjenne, for her sitter da mellomlederen med informasjon som kun hun har tilgang til og har tolket ut i fra den posisjonen hun er i. Hun beskriver at denne informasjonen er av en slik art at hun ikke kan formidle den verken oppover eller nedover i organisasjonen, men hun ønsker heller at hun kunne delt det horisontalt, altså med de andre teamlederne.

6.3.2 Koordinering

Vi samarbeider lite på tvers av avdelingene. Alle har sitt eget lille kongerike, jeg vet ikke om de andre teamlederne er stresset på tid eller ikke. Selv om vi har de møtene en gang i uka og får informasjon der og har runder rundt bordet. Jeg syns det burde vært enda bedre.

Kanskje fått vite hvem som har ledig kapasitet for eksempel, for å få hele organisasjonen til å fungere. Jeg savner samarbeid med de andre teamene og samarbeid medarbeidere i mellom. (Teamleder 6)

Denne teamlederen uttrykker at mangelen på samarbeid dem i mellom går utover hennes mulighet for å planlegge arbeidsflyten. Altså går det utover koordinerings-rollen. Hun mener at det er en mangel på informasjon fra de andre teamene, som kunne vært verdifull for henne når hun skal samle all informasjon hun har hentet fra andre steder, for å planlegge.

6.4 Oppsummering

I denne avsluttende delen av kapitlet vil jeg oppsummere hovedfunnene som jeg kom fram til i analysen og drøftingen av dataene mine.

Når jeg undersøkte forhold oppover i organisasjonen, fant jeg ut at noen av teamlederne opplevde seg som veldig adskilte fra toppledelsen, mens andre igjen ikke oppfattet forholdet slik. Et av de store funnene mine, er forholdet mellom teamlederne og kundene.

Når jeg undersøkte forholdet nedover i organisasjonen, fant jeg at teamlederne ofte sliter med at de skal være på både ledelsens og medarbeidernes side. Dette oppleves nok som mest vanskelig ovenfor medarbeiderne, siden det er disse som mellomlederne har kontakt med hver dag. Jeg finner at de er opptatt av å ikke virke autoritære, men de vil heller ha fokus på samarbeid, og at medarbeiderne skal få lov til å komme med sine egne ønsker om hva de har lyst til å gjøre og hvordan de har lyst til å utvikle seg videre.

Når jeg undersøkte forholdene teamlederne i mellom, fant jeg at nesten alle savnet samarbeid. De forsto det at det fantes flere teamledere på kontoret som et støtteapparat som de ikke hadde fått tatt i bruk enda.

Ut i fra sosial identitetsteori, finner jeg igjen det som beskrives som en negativ identifisering med bedriften hos enkelte av teamlederne. Ikke alle har fått denne opplevelsen som følge av fusjoneringsprosessen. Så vi ser at dette med negativ identifisering som følge av å være den underlegne part ikke kan brukes til å beskrives alles opplevelse. Men så legger også denne teorien vekt på at det kommer an på hvordan intergrasjonsfasen utføres. Men samtidig så opplever jo de to teamlederne negativ identifisering, i forhold til at det de beskrives som en diskontinuitet av arbeidsoppgavene sine.

Et annet element som kan beskrives gjennom sosial identitetsteori er hvordan teamlederne opplever seg selv som adskilte enheter fra hverandre. Disse subkulturene har dannet seg naturlig, som følge av at de er avgrenset gjennom kontorlandskapet. Og disse adskilte

subkulturene oppleves som problematisk for teamlederne. ”Vi” og ”de andre”-holdningen har ikke utviklet seg til en slik dysfunksjonell kultur, hvor subkulturer jobber mot hverandre.

I forhold til teori om transformasjonsledelse og transaksjonsledelse, så syns jeg at jeg finner forhold som peker mot at teamlederne bruker elementer fra begge typene. Det er ikke slik at den ene eller andre beskrivelsen passer perfekt, og i oppgaven min handler det heller om å undersøke i hvilken grad den teorien kan sies å passe. Det som gjorde denne teorien interessant å undersøke i forhold til mellomlederne er jo dette med at Bass (2012a) mener at transformasjonsledelse forekommer oftere på toppen, så da kunne det tenkes til at jeg ville finne mest transaksjonsledelse hos mellomlederne. Paulsen (2008a) mener også at det i megler-rollen, der hvor mellomlederne har muligheten til å bruke sin innflytelse til å påvirke medarbeiderne, vil være elementer av transaksjonsledelse. Så ut i fra disse to sammen kunne jeg kanskje ventet å finne få tegn på transformasjonsledelse. Men så kommer jo meta-analysen til Eagly, Johannesen-Schmidt og van Engen (2003) som mener å ha funnet at ut at kvinner viser mer tegn til transformasjonsledelse enn menn. Men de påpeker jo også selv i artikkelen sin, at de forskjellene de har funnet er ganske små.

Mine funn er at mellomlederne er transformasjonsorienterte når det kommer til det å ta individuelle hensyn til medarbeiderne sine. Jeg syns ikke det virket som om mellomlederne viste tegn til å lede med å bruke karisma eller bruke seg selv som inspirasjon for medarbeiderne. Mellomlederne har til en viss grad kontroll over lønnsforhøyelser, og her ser vi transaksjonsledelse, men en leder som har kontroll på belønningen til de ansatte. Det er et underforstått forhold at de som yter mest er de som får belønning, mens de som ikke yter nok, blir ”straffet” ved å ikke få belønning.

Jeg fant også at lederne drev med aktiv ledelse ved unntak, ved at de går inn i datasystemene og kontrollerer arbeidet til de ansatte. Akkurat denne handlingen er noe mellomlederne er nødt til å gjøre, siden det er de som har ansvaret for at kundenes regnskap skal være riktig utført. Men det er allikevel en handling fra mellomlederne som påvirker deres forhold til de ansatte.

Noen av teamlederne viste også tegn til laissez-faire ledelse, altså at de unngikk det å ta valg eller avgjørelser. Dette kan være en konsekvens av at teamlederne ikke ønsket å bli oppfattet som autoritære, og at de derfor heller velger å ikke gjøre noe, fordi de ikke ser noen andre måter å kunne styre den ansatte på enn å være autoritær.

I teorien om hvordan mellomledere oppfatter å være på det operative nivå, fant jeg at opplevelsen til teamlederne stemmer overens med det som bli beskrevet. Flere av teamlederne syns det kunne være vanskelig å skulle ha en ledende stilling over medarbeiderne, fordi de utviklet vennskapelige bånd med hverandre. Jeg tror at dette båndet kan være noe av grunnen til at vi ser laissez-faire ledelse hos mellomlederne. Og jeg tror også at dette kan være grunnen til at vi ser at mellomlederne viser transformasjonsledelse ved at de tar individuelle hensyn til medarbeiderne.

Jeg syns at teamlederne i forskjellig grad er flinke til å utnytte seg av handlingsrommene som er beskrevet av Jan Merok Paulsen. Tre av teamlederne opplever ikke at de kan øve innflytelse oppover mot ledelsen, altså at de ikke tar i bruk advokat-rollen i særlig grad. Av de fire rollene er det liaison-rollen som skiller seg ut, viser seg som det viktigste forholdet til mellomlederne. Av rollene som går lokalt i bedriften, ned til medarbeiderne, syns jeg at mellomlederne tar i bruk begge rollene.

7. Avslutning

I dette siste og avsluttende kapitlet undersøker jeg om jeg har klart å svare på problemstillingen min. Jeg vurderer resultatene mine fra dataene for å belyse problemstillingen med bruk av teorien jeg har valgt. Jeg vil også diskutere noen av de svake sidene ved oppgaven, og diskutere det jeg mener kunne vært gjort annerledes.

7.1 Konklusjon

I innledningen presenterer jeg problemstillingen min, som er:

”Hvordan opplever mellomledere sin hverdag?”

Jeg syns at jeg har fått belyst denne problemstillingen med empirien min, og også fått drøftet det opp mot teori som omhandler flere forhold som mellomledere finner seg igjen i. Med den problemstillingen jeg valgte meg kunne jeg gått for helt andre vinkler og måter å prøve å finne svaret på. Så jeg formulerte to underproblemstillinger, hvor jeg forsøkte å avgrense litt nærmere hva det egentlig jeg er ute etter som kan påvirke en mellomleders hverdag. Jeg har valgt å legge vekt på det faktum at mellomledere er nettopp det, noe som befinner seg ”i mellom”. Denne posisjonen er med på å forme hvordan mellomledere opplever sin hverdag. Jeg antar at det er slik at hvis teamlederne ikke hadde hatt noen over seg, eller ikke hadde hatt noen under seg, så hadde de opplevd og beskrevet arbeidet sitt annerledes.

Jeg har i denne oppgaven forsøkt å vise hvordan en mellomleder i denne bedriften ser ut på to forskjellige måter. Den ene måten er ved å prøve å forklare hvordan handlingene til mellomlederne ser ut, den andre måten er ved å prøve og forklare hvorfor handlingene til mellomlederne ser ut som de gjør. For å forklare dette har jeg brukt teori om ledelse og teori om struktur.

Teamleder 2 beskriver konklusjonen min veldig godt med uttalelsen:

Jeg føler det å være mellomleder er en form for buffer mellom ledelse som trykker ovenifra og de som skal motta. Og så er det igjen noen utenifra, og da blir du dratt ut i alle retninger.

Når jeg startet på denne oppgaven i starten av året og jeg lagde problemstillingen min gikk jeg inn med en forventning om at den rollekonflikten jeg kom til å finne, var den mellomlederne opplevde mellom overordnede og underordnede. Jeg antok at de ikke visste alltid hvor de skulle plassere lojaliteten sin, og at de kanskje oftere plasserte den hos medarbeiderne. Men det jeg oppdaget er at mellomlederne plasserer hovedtyngden av lojaliteten sin et helt annet sted, nemlig hos kundene sine. De opplever ikke bare en konflikt mellom toppen og bunnen, men enda en konflikt, mellom organisasjonen og kundene.

Det virker for meg som om hverdagen til teamledere er fylt opp av dette kundeforholdet. Sett i forhold til mellomledere på andre arbeidsplasser, og sett i forhold til mellomledere i organisasjonsteorien, hvor det er egentlig som oftest er lagt vekt på forholdet og konflikten mellomledere opplever i forhold til de over og under så har teamlederne et tredje element med inn i bildet her, som viser seg som enda en kilde til rollekonflikt. Teamlederne tar også hensyn på vegne av kunden i forhold til hva de får beskjed om fra ledelsen. En av teamlederne beskriver en situasjon hvor hun har fått beskjed om å drive med salg av rådgivning, men hun mener at det ikke vil fungere, fordi kundene, etter hennes mening, kun er interessert i å vite hvor mye de skylder i skatt. Teamlederne har en sterk lojalitet til kundene, som nesten overskygger lojaliteten til medarbeiderne og overordnende.

Jeg har prøvd å se på hvorfor det kan være slik at kundeforholdet er det som for meg fortøner seg som det viktigste forholdet til mellomlederne. I samsvar med teorien, opplevde mellomlederne på det operative nivået en konflikt, fordi de blir så gode venner med medarbeiderne sine, og opplever god kontakt med disse. Men flere av mellomlederne opplever en sterk kontakt med kundene også, og noen får vite ganske så private detaljer om kundene. Denne tilliten viser teamlederen veldig stor respekt for. Jeg tror dette er en av grunnene til at teamlederne er så var på kundeforholdet sitt. En annen grunn tror jeg er at flere av teamlederne kommer utenifra, og ifra små regnskapsbedrifter. I en liten bedrift er kampen om overlevelse større, og teamlederne har kanskje virkelig fått kjenne på kroppen at ”har du ikke noen kunder så har du ikke noen jobb”.

Det er fokus på å skaffe nye kunder, og det drives aktivt med salg og markedsføring i bedriften. Men teamlederne har virkelig internisert denne tankegangen om at hvis man har lojale kunder, og pleier det kundeforholdet, da har man en mye mer lønnsom kunde, som vi kjenner igjen fra markedsføringsteori, og som jeg ikke skal gå så altfor mye inn på her, men

som kort går ut på at det er mer lønnsomt å beholde en kunde, enn å hele tiden skaffe seg nye kunder. Men jeg har på følelsen av at det ligger noe mer enn bare et ønske om å tjene penger bak dette kundeforholdet. For meg virker det som om teamlederne genuint bryr seg om hva som er det beste for kundene sine, og at de utvikler personlige forhold til flere av dem. Selvsagt ikke med alle kunder, men med enkelte blir det mye kontakt. Mange har jo disse kundeforholdene i flere år, og mange av kundene snakker man med kanskje så ofte som en gang i måneden.

Jeg synes det ser ut som at hvert team, med hver sin teamleder, jobbet som selvstendige enheter uavhengige av hverandre. Det var mangel på samarbeid teamene i mellom, til tross for at dette er noe flere av teamlederne ønsket seg mer av. To av teamlederne uttrykte også mangel på samarbeid med andre kontorer i hele organisasjonen, og at de ikke føler seg som en del av et konsern. Flere av teamlederne uttrykte en avstand til toppledelsen, noe som videre forstreker inntrykket mitt av at de ser på seg selv som uavhengige. Jeg tror at grunnen til at denne kulturen har fått feste, er på grunn av den historiske tilblivelsen av organisasjonen, nemlig gjennom oppkjøp av mindre, konkurrerende bedrifter. Ikke alle teamlederne kommer fra oppkjøpte firmaer, noen er også ansatt individuelt, men selv disse uttrykte den samme selvstendigheten.

De fleste av teamlederne savnet en veldig kontakt med hverandre, og de mente at det er lite samarbeid, så de fungerer som egne enheter, ganske uavhengig av hverandre, og det oppleves en del konflikter og stress i forhold til det, og de opplever noe konflikt i forhold til det å være mellom toppen og bunnen, men det som får hele bedriften til å surre og gå er denne lojaliteten deres til kundene.

7.2 Begrensninger

Hva kunne vært gjort annerledes/bedre

Så utrolig lærerikt å ha intervjuet noen og vært i den prosessen. Folk man intervjuer er jo så forskjellige. I ettertid skulle jeg ønske jeg brukte mye mer tid på å øve meg på selve intervjurunden på flere venner og bekjente, for det var ikke før mot slutten at jeg synes jeg

begynte å få litt dreisen på det, og kunne fange opp det noen sa og be dem utbrodere litt mer der, eller få til en flyt i spørsmålene.

Jeg antok at de alle sammen skulle ha en så sterk lojalitet til jobben at det ville være vanskelig for dem å åpent komme med noe negativt om arbeidsplassen sin. Og derfor stilte jeg ikke slike spørsmål heller. Men jeg tenker jo i ettertid at det kan ha vært feil av meg å anta, men jeg skjønnte det heller ikke før etter at intervjuene var ferdige at folk var ikke så redde for å peke på det negative.

En irriterende tendens jeg hadde som intervjuer var å komme med oppfølgingsspørsmål eller lignende hvis jeg merket at pausen mellom mitt spørsmål og svaret som skulle komme ble for langt. Dette har nok mest med min egen uerfarenhet som intervjuer å gjøre, for det er noe med det at man skal ikke være redd for disse små pausene, og heller la intervjuobjektet få lov til å tenke seg om lenge, og svare sånn som de selv vil.

En svakhet ved metoden min er at jeg nå i ettertid ser at det kanskje hadde vær bedre å bruke observasjon sammen med intervju. Mange av spørsmålene jeg kom med var ting som informantene ikke hadde tenkt over før, eller hadde vanskelig for å uttale og ordlegge seg om. Og jeg tror også det ble en del misforståelser om begreper jeg brukte i spørsmålene, slik at jeg ikke helt fikk svar på det jeg var ute etter.

8. Litteraturliste

- Bass, B. M. (2012a). Fra transaksjonsledelse til transformasjonsledelse: Å lære å dele en visjon. I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (3. utg., s. 73-87). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Bass, B. M. (2012b). Lederskap. I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (3. utg., s. 23-40). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Dalland, O. (2012). *Metode og oppgaveskriving* (5. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569-591.
- Enehaug, H., & Thune, T. (2007). *Organisasjonskultur og mennesker i fusjonsprosesser*. Lokalisert på <http://www.umb.no/statisk/fusjonsprosessen/dokumenter/organisasjonskultur.pdf>
- Hope, O. (2011). *Mellomledelse. Hvorfor ikke alt blir som planlagt*. Lokalisert på <http://www.uhr.no/download.php?objectId=9802>
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Nygård, J. T., & Meyer, C. B. (2008). Fusjoner og oppkjøp. I K. Boye & C. B. Meyer (Red.), (s. 278-297). Oslo: Cappelen Akademisk forlag.
- Paulsen, J. M. (2008a). *Managing adaptive learning from the middle*. (Doktorgradsavhandling) Oslo: BI Norwegian School of Management, Department of Leadership and Organizational Management
- Paulsen, J. M. (2008b). Mellomlederens komplekse handlingsrom. *Skolelederen*, 23(4), 4-5

9. Intervjuguide(vedlegg)

Bachelor i økonomi og administrasjon, våren 2014

Innledning

1. Team management

- Er det noe spesielt du tenker at du har tatt med deg fra kurset?
- Kunne du tenkt deg å gå på flere slike kurs?
- Merker du noen endring hos de andre teamlederne?

2. Lederstil

- Er det noe du vektlegger mer enn andre ting under medarbeidersamtaler?
- Hvordan tror du dine medarbeidere oppfatter deg?

3. Mellom barken og veden/mestre egen hverdag

- Hva syns du er ditt viktigste ansvar i forhold til medarbeiderne dine (de under deg)
- Hva syns du er ditt viktigste ansvar i forhold til daglig leder?

Oppsummering