

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE320E

Navn Marte Marie Gjerstad,

Elin Krane og Ann Torill Valvik

OPPLEVELSE AV LEDERSTØTTE BLANDT MELLOMLEDERE

Dato: 02.12.2019

Totalt antall sider: 83

Forord

Denne oppgaven er skrevet som en del av vår mastergrad i ledelse og er utarbeidet på bakgrunn av vår interesse for ledelsesfeltet, der vi er en del av dette i rollen som mellomledere.

Det har vært en spennende og lærerik prosess, der det siste halve året har vært intenst med likevel givende.

Vi vil rette en spesiell takk til vår veileder Frode Heldal som med sine konstruktive tilbakemeldinger har hjulpet oss med å strukturere arbeidet og samtidig fått oss til å løfte blikket og forsøke se de store linjene og sammenhengene.

Videre ønsker vi å takke familie og kollegaer som har støttet oss og gitt oss positive tilbakemeldinger, slik at vi har kunnet stått i prosessen og gjennomføre studiet og ikke minst takker vi våre informanter. Hadde det ikke vært for dem, hadde vi ikke kunnet gjennomføre denne forskningen.

Bodø 02.12.19

Ann Torill Valvik, Elin Krane og Marte Marie Gjerstad

Sammendrag

Tema for denne studien er mellomledere og lederstøtte, hvor vi undersøker hva som legges i begrepet lederstøtte og hva det har å si for mellomledere i det daglige virket. Avhandlingen tar utgangspunkt i opplevelsen av lederstøtte blant mellomledere og på bakgrunn av dette er oppgavens problemstilling:

Hvilke forventninger har mellomledere til lederstøtte i sitt daglige virke?

Dette belyses gjennom en kvalitativ metode utført blant mellomledere, der vi har gjennomført ti dybdeintervju. Utvalget består av menn og kvinner, ansatt som mellomledere innen offentlig og privat sektor. Det er intervjuet fem mellomledere innen offentlige organisasjoner og fem mellomledere innen private organisasjoner.

Funnene som har kommet frem gjennom studien viser at mellomledere opplever ensomhet og savn av lederstøtte i sitt daglige virke. Likevel er det også stilt spørsmål ved om en i mellomleder rollen kan ha forventninger til lederstøtte, da en velger å gå inn i en rolle hvor en vil stå alene og måtte håndtere de utfordrende situasjonene i det daglige. I en forlengelse av dette knyttes behov for lederstøtte til en personlig egnethet i det å utøve ledelse. Når en så tar utgangspunktet i funnene som er gjort i opplevd ensomhet og savn av lederstøtte fra nærmeste leder, etablerer mellomledere ulike form for nettverk hvor de innhenter støtte og etablerer relasjoner til andre mellomledere. Dette er i form av sosiale, faglige og kompetansenettverk, som er knyttet til mellomledere horisontalt i organisasjonene samt til HR avdelinger og support. Gjennom nettverkene som etableres utøver mellomlederne lederstøtte til andre. Innen ledelse vil det være et behov for etablering av nettverk for å kunne gjennomføre de arbeidsoppgaver rollen innebærer. Det er tematisert i hvilken grad opplæringen av nye mellomlederne gjennomføres og i hvilken grad dette innvirker på opplevelsen av ensomhet og savn av støtte.

Mellomledere har blandede forventninger til lederstøtte fra nærmeste leder, men det fremkommer et behov for tilgjengelighet og noen å kunne rådføre seg med i de utfordrende situasjonene. I større endringsprosesser fremkommer det en generell opplevelse av at det prioriteres ressurser til dette i organisasjonene og mellomlederne får lederstøtte i disse prosessene. Mellomledere står i spennet mellom medarbeidere og ledelse over i organisasjonene og i dette oppstår det situasjoner som kan oppleves som dilemma.

Abstract

The subject of this study is the middle manager and their need for support, where we also investigate the meaning of the word leadersupport and how it effects middle managers in their daily work. We also investigate how the middle managers experience leadersupport, and what expectations they have upon the subject.

We chose to carry out a qualitative study, where we interviewed ten middle managers, were five came from public organisations and five came from private organisation.

The results that we have found, shows that middle managers experiences loneliness and is missing leadersupport in their daily work. Still the question is whether the middle managers should have expectations to leadersupport, when they choose to enter a role where you often stand alone and has deal with challenging situations.

In extension to this the need for leadersupport are connected to personal skills in the execution of leadership. In connection with our findings of loneliness and need of support, middle managers establish relationship with other middle managers in order to create various networks to collect support. The networks can be based on social, professional and knowledge, and it can consist of peer to peer, HR- divisions or support, and are also arenas for the middle managers to execute support to others.

We also look at how education and training of new middle managers are being conducted and the extended implication it has on the experience of loneliness and need of support. Middle managers have different expectations of support from senior management, but it emerges a need for availability and someone to consult with in challenging situations. Most middle managers experienced leadersupport in organizational change. Middle managers are often between the top management and the employees in the organization and that can often be experienced as a dilemma.

Innholdsfortegnelse

Forord	ii
Sammendrag	iv
Abstract	vi
Innholdsfortegnelse	vii
1.0 Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn og tema for oppgaven	1
1.2 Problemstilling.....	1
1.3 Oppbygging av oppgaven.....	2
2.0 Teori	4
2.1 Ledelse	4
2.1.1 Perspektiv på ledelse	4
2.1.2 En leders ulike roller	5
2.1.3 Ledelse og administrasjon.....	6
2.1.4 Ledertrekk	8
2.1.5 Lederatferd	9
2.1.6. Fra transaksjonsledelse til transformasjonsledelse.....	9
2.2 Mellomledere	11
2.2.1 Mellomleders rolle.....	11
2.2.2 Mellomleder som bindeledd.....	11
2.2.3 Fokus på mellomledelse	12
2.2.4 Mellomleders behov for støtte.....	13
2.3 Lederstøtte.....	14
2.3.1 Savn av lederstøtte	14
2.3.2 Tilbakemeldinger	15
2.3.3 Ensomhet.....	15
2.3.4 Viktigheten av tillit.....	17
2.3.5 Relasjonskompetanse	17
2.3.6 Relasjonelt mot.....	17
2.3.7 Motivasjon.....	18
2.3.8 Opplæring og oppfølging av mellomledere	19
2.3.9 Onboarding.....	20
2.3.10 Nettverk	21
2.4 Kritikk til teorien.....	22
3.0 Metode.....	23
3.1 Vitenskapelig tilnærming	23
3.2 Forskningsdesign og valg av metode	23
3.2.1 Intervjuguiden	24
3.3 Utvalg	25
3.4 Datainnsamling.....	26

3.5 Etiske problemstillinger	27
3.6 Behandlingen av datamaterialet	28
3.7 Validitet	29
3.8 Metodekritikk	30
4.0 Empiri.....	31
4.1 Utøvelse av ledelse er basert på personlige egenskaper.....	31
4.2 Mellomledere opplever rollen som ensom	32
4.3 Mellomledere etablerer selv et nettverk for å kunne utføre arbeidsoppgavene	34
4.4 Mellomledere savner støtte i det daglige virket.	35
4.5 Blandede forventninger og ulike opplevelser av lederstøtte fra nærmeste leder	38
4.6 Mellomledere får lederstøtte i endringsprosesser.....	40
4.7 Mellomledere utøver lederstøtte til andre	41
4.8 Mellomlederens dilemma.....	43
4.9 Oppsummering	45
5.0 Drøfting	46
5.1 Utøvelse av ledelse er basert på personlige egenskaper.....	46
5.2 Mellomledere opplever rollen som ensom og savner lederstøtte fra nærmeste leder	48
5.3 Mellomledere etablerer sosiale, faglige og kompetanse nettverk for å innhente lederstøtte	52
5.3.1. Etablering av kompetansenettverk	52
5.3.2 Etablering av sosiale og faglige nettverk blant mellomledere	53
5.3.3 Utøvelse av lederstøtte til eksterne.....	54
5.4 Tidlig opplæring av nye mellomledere reduserer opplevelsen av ensomhet og savn av lederstøtte	55
5.5 Lederstøtte i endringsprosesser	60
5.6 Mellomlederens dilemma.....	61
5.7 Oppsummering	64
6.0 Avslutning og konklusjon	65
6.1 Konklusjon	66
Litteraturliste	67
Vedlegg 1	70
Vedlegg 2	72

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn og tema for oppgaven

Vi ønsker å sette fokus på mellomleder rollen i vår Masteroppgave på bakgrunn i vår erfaring som mellomledere. Gjennom studiet har vi fått et lite innblikk i ledelsesfaget som har vært gjennom utvikling over mange år. I vår interesse knyttet til mellomleders rolle har det vært utfordrende å finne mye forskning gjort innenfor dette feltet, men vi ser at den betegnes som en kompleks rolle. I dette beskrives det fra tidligere studier at mellomlederen er bindeleddet mellom toppledelse og medarbeiderne i organisasjonen, der den skal ha oversikten og det store bildet i kombinasjon med den daglige drift. I en forlengelse av den kompleksiteten som knyttes til denne rollen ønsker vi å se nærmere på hvordan lederstøtte utøves til mellomledere.

I vår søken etter forskning som omhandler lederstøtte har det vært gjort tidligere studier, første gang fra slutten av 1990-tallet hvor det blir beskrevet et savn av lederstøtte. I nye studier gjennomført i 2015 fremkommer de samme funnene, der mellomledere kjenner på ensomhet og savn av lederstøtte. I dagens samfunn med et stadig økende fokus på ledelse, gjennom utdanninger og media er det i vår interesse å skulle forske mer på lederstøtte.

1.2 Problemstilling

Problemstillingen vår begynte å ta form da vi startet med metodefaget innen MBA i ledelse. To av oss arbeider som mellomledere og den tredje skal snart inn i denne rollen så vi ønsket å forske på noe som kunne være nyttig for oss også i det videre arbeidet. Den siste tiden hadde en av oss hørt begrepet lederstøtte brukt blant andre kollegaer og mellomledere og det var gjerne uttalelser som at “her skulle vi hatt mer lederstøtte” eller “her er det ingen form for lederstøtte”. Gjennom nesten to år på studiet var ikke begrepet lederstøtte noe vi hadde verken lest om eller hørt brukt i de ulike fagene innen ledelse. Derfor ble vår nysgjerrighet vekket i å finne ut av hva som menes med lederstøtte og hva legger mellomledere i dette begrepet. Vi ønsket også å se om dette var noe som skilte seg ut innen offentlig versus privat sektor, da vi har bakgrunn fra begge sektorene.

Problemstillingen vår ble da som følger; Hvordan opplever mellomledere lederstøtte i endringsprosesser innen offentlig og privat sektor? Grunnen til at vi valgte å ta med oss opplevd lederstøtte i endringsprosesser var at vi hadde en tanke om at det er nettopp i endringsprosesser mellomledere vil ha behov for dette. Underveis i forskningen så vi at det var liten forskjell i opplevelsen av lederstøtte, eller mer korrekt savnet av lederstøtte innen offentlig og privat sektor. I tillegg ble vi overrasket over at i endringsprosesser opplevde mellomledere å få lederstøtte, mer enn ellers i det daglige arbeidet. På bakgrunn av dette endret vi problemstillingen til;

Hvilke forventninger har mellomledere til lederstøtte i sitt daglige virke?

1.3 Oppbygging av oppgaven

I påfølgende kapittel presenterer vi relevant teori som også er knyttet opp til oppgavens problemstilling. Teorikapitlet inneholder en orientering om ledelse, der vi kommer inn på de ulike rollene en leder har, dens trekk, og adferd. Deretter kommer vi videre inn på mellomlederen, dens roller, det bindeleddet de ofte er, og mellomlederens behov for støtte. Til slutt tar vi for oss begrepet lederstøtte, hvordan vi definerer dette samt ensomhet, opplæring og oppfølging av mellomledere. Innen opplæring har vi sett på onboarding som er en mer utfyllende form for opplæring av nye mellomledere da den også inkluderer etablering av nettverk og implementering i organisasjonen i langt større grad enn en tradisjonell opplæringsplan.

I kapittel 3 gis det en gjennomgang av metoden vi har benyttet for å belyse oppgavens problemstilling. Vi presenterer den vitenskapelige tilnærmingen, valg av forskningsdesign, utvalget vi har gjort, datainnsamling, og behandling av datamaterialet. Videre tar vi for oss etiske problemstillingene. Og avslutningsvis ser vi på kritikk til valg av metode.

Det redegjøres det for de funn som datainnsamlingen har gitt, i kapittel 4. Dette kapitlet er strukturert ut fra hovedfunn vi satt igjen med etter behandlingen av datamaterialet. Vi drøfter oppgavens funn i kapittel 5 opp mot problemstillingen for hvordan mellomledere opplever lederstøtte i det daglige virke, opp mot aktuell teori.

I vår avslutning og konklusjon redegjør vi for hovedtrekkene av våre funn, knyttet til opplevd lederstøtte samt hvorvidt vi gjennom vår forskning har fått svar på vår problemstilling. Vi kommer også med noen anbefalinger for hvordan lederstøtte kan ivaretas opp mot mellomledere.

2.0 Teori

Vi har valgt å forske på hva mellomledere legger i begrepet lederstøtte og på hvilken måte de opplever å få dette, og på bakgrunn av det går vi inn i teorien og ser på tre hovedområder. Det første området er ledelse, hva ligger i dette og utøvelse av ledelse. Det andre naturlige området å se nærmere på er mellomledere og til slutt går vi inn og ser på hva forskning og teori sier om begrepet lederstøtte.

2.1 Ledelse

Helt siden den tidlige utviklingen av siviliserte samfunn har ledelse vært viktig og det har blitt fortalt historier om store ledere gjennom generasjoner. Samtidig med fremveksten av sivilisasjoner har også studiet av lederskap vokst fram og lederskap regnes som et av verdens eldste yrker. I vår søken etter kunnskap er forståelsen av lederskap viktig. Lederskap innebærer risiko og mange har motstand mot å lede. Hva som ansees som akseptabel atferd for ledere varierer, det endrer seg fra kultur til kultur og over tid. Selv om det ikke er utpekte ledere i alle samfunn, er det alltid noen som tar en sentral rolle og setter i gang aktiviteter og på den måten påtar seg en lederrolle (Bass og Bass, 2008).

2.1.1 Perspektiv på ledelse

Ledelse kan defineres på mange ulike måter, der det omhandler å kunne påvirke andre menneskers tenkning, holdninger og atferd der hensikten er å oppnå en forståelse av hvordan oppgaver kan løses for å oppnå felles mål (Yukl 2013, Colbjørnsen 2004, Jacobsen og Thorsvik, 2013). Innenfor en organisasjon vil formålet med ledelse være å få medarbeiderne til å samarbeide for å nå bestemte mål, motivere dem til å yte mer og skape trivsel i arbeidet. Dette er en prosess mellom mennesker hvor utøvelsen av ledelse har som mål å påvirke andre, der begrepet ledelse omhandler å skape oppslutning fra mennesker som i utgangspunktet kunne ha valgt å gjøre noe annet. Dette skiller ledelse fra begrepene styring, makt og autoritet og med det som tilnærming vil lederskap gi grunnlag for stor grad av måloppnåelse (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Ifølge Tor Høst (2016) belyser de mange ulike ledelsesteoriene ulike sider av ledelse, mer enn at de er motsetninger til hverandre. Han presenterer lederens adferd som en årsaksfaktor i forhold til de underordnedes ytelser. Hvis underordnede vet sine mål har det betydning for lederens adferd og at en leders adferd påvirkes av flere forhold som individuelle trekk, hvordan lederen oppfatter sine rollekrav, og ytelsesnivået til underordnede.

2.1.2 En leders ulike roller

I 1916 introduserte den franske industrimannen Henry Fayol fire ord som beskriver hva ledere gjør i teorien. De fire ordene er planlegging, organisering, koordinering og kontroll, men ved observasjoner av hva faktisk ledere gjør, vil man se lite av disse fire oppgavene. De fleste ledere er underlagt mange oppgaver under stort tidspress og har lite frigitt tid til å bruke på de fire ordene nevnt ovenfor. I motsetning til denne teorien, beskriver Mintzberg (1990) lederens jobb ved bruk av ulike roller, det er mellommenneskelige roller, informasjonsroller og beslutningsroller (Mintzberg, 1990).

De mellommenneskelige rollene er frontfigur, leder og kontaktskaper og disse rollene omhandler relasjoner mellom mennesker. Som frontfigur utfører ledere en del seremonielle plikter som å ta med viktige kunder ut på lunsj eller hilse på viktige personer. I rollen som leder er en ansvarlig for sine medarbeidere og en må sørge for å lære opp og å følge opp det arbeidet medarbeiderne utfører. Her vil også oppmuntring og motivering av medarbeidere være en del av ansvaret. I den kontaktskapende rollen utvikler lederen relasjoner horisontalt med andre ledere og personer utenfor sin avdeling og bruker mer tid med dem enn med sine egne overordnede (Mintzberg 1990).

Informasjonsroller handler om kontakt med andre mennesker og om hvordan lederen håndterer informasjon. I rollen som overvåker innhenter lederen informasjon fra omgivelsene, både fra ansatte, kontaktnett og dette kan ofte være muntlig. Som informasjonsspreder kan lederen formidle informasjon mellom de ansatte eller informasjon som de ansatte ikke ellers ville fått tilgang til. Det å sende ut informasjon til eksterne gjør lederen i rollen som talsmann, for å holde viktige eksterne personer informert og tilfredsstilt (Mintzberg 1990).

Informasjonen som lederen innhenter brukes for å foreta beslutninger og iverksette enhetens strategi. Det er fire beslutningsroller hvor den første er entreprenørrollen, hvor lederen gjennom forbedringer prøver å tilpasse enheten til endrede betingelser og stadig er på jakt etter nye ideer. Som entreprenør tar lederen initiativ til endringer, mens i den andre rollen som problemløser, må lederen forholde seg til og å reagere på endringer utenfor lederens kontroll. I mange tilfeller handler problemløserrollen om det å løse uforutsette problemer som oppstår underveis (Mintzberg 1990). I den tredje rollen som ressursfordeler, er lederen ansvarlig for å fordele ressursene og godkjenne viktige beslutninger før de blir gjennomført. I mange tilfeller er det komplekse valg som kan ha innvirkning på andre beslutninger og bedriftens strategi. Den siste rollen som forhandler bruker man som leder mye tid på i møtet med medarbeidere, ledere over seg og andre eksterne aktører. Dette fordi man som leder sitter med viktig informasjon som kreves i forhandlingene og i den endelige beslutningen. Alle disse rollene går over i hverandre og kan ikke alltid like lett skilles fra hverandre, og ulike ledere vil bruke ulik tid og energi på de ulike rollene (Mintzberg, 2013)

Rolleforventningen til en leder vil være avhengig av hvordan omgivelsene ser på lederrollen. Det være seg fra overordnede, ledere på samme nivå, og medarbeiderne som definerer hvordan lederen ser på sin lederrolle. I tillegg vil det være krav på lederrollen fra omgivelsene, det kan være kunder, politiske myndigheter eller andre i bransjen. Som om ikke det er nok vil også krav i forbindelse med oppgavene som skal løses, og tilbakemeldinger på egen adferd, påvirke en leders oppfattelse av sin rolle. Disse forventningene, kravene og tilbakemeldingene vil påvirke en leders adferd og på hvilken måte den enkelte leder takler dem, noe som igjen vil prege lederens valg (Høst, 2016). Det er også viktig å ikke separere ledelse fra administrasjon, men anse ledere som administratorer og administratorer som ledere. (Mintzberg, 2013)

2.1.3 Ledelse og administrasjon

Mintzberg (2013) anser ledelse og administrasjon som en naturlig del av en leders oppgave som ikke kan separeres. Ifølge Kotter (2001) er ledelse og administrasjon to ulike funksjoner, som utfyller hverandre, og som samtidig er nødvendige i et stadig mer utfordrende og komplekst næringsliv. Ledelse kan utøves av mange og man trenger ikke å ha spesielle personlighetstrekk som for eksempel karisma. Utøvelse av ledelse handler om å utvikle evner på dette samt å få yrkeserfaringer. Samtidig trengs det oppmuntring og støtte for å kunne utvikle mennesker til å bli gode på både å lede og administrere, og der administrasjon går ut på å håndtere kompleksitet,

handler ledelse om å håndtere forandringer. Med raskere teknologisk utvikling og mer fokus på endring, blir ledelse desto mer viktig (Kotter, 2001).

Likheten mellom ledelse og administrasjon, er at begge handler om å finne ut hva som må gjøres, etablere relasjoner og nettverk for å kunne gjennomføre det og samtidig følge opp de som utfører arbeidet. Måten man gjennomfører oppgavene på er forskjellig, der en ved administrering bruker planlegging og budsjettering i fastsettingen av mål, samt hvordan de kan nås og behovet for ressurser til det. For å gjennomføre planene og oppnå budsjettene bruker en organisering og bemanning, samt kontroll og problemløsning for å sikre måloppnåelse (Kotter, 2001).

I utøvelsen av ledelse, lager man en visjon og utarbeider en strategi for å tilnærme seg den. En visjon er ikke en langsiktig plan, men mer en fastsettelse i hvilken retning man ønsker å gå og om visjonen blir for diffus eller urealistisk, vil det være en utopi. Som et supplement til visjonen kan realistisk planlegging bidra til å sjekke om man er på rett vei, og ved utøvelse av ledelse prøver man å samle medarbeiderne og få dem til å tro på visjonen og bevege seg i samme retning. Det å forsøke å samle og samkjøre medarbeiderne handler mye om kommunikasjon, der formidlerens troverdighet også er en viktig faktor for å få dem til å tro på visjonen. Andre viktige faktorer vil være å bruke inspirasjon og motivasjon. Det kreves handlekraft for å virkeliggjøre visjoner og der må en også ta i betraktning grunnleggende behov som anerkjennelse. I det at medarbeiderne blir sett og får utvikle seg faglig, vil det kunne medføre at de opplever å få anerkjennelse og en tilhørighet til organisasjonen, noe som er en forutsetning for inspirasjon og motivasjon (Kotter, 2001).

Det å utvikle mennesker til å bli ledere er viktig for å lykkes i næringslivet. Den ultimate lederhandling er å skape en kultur som fremmer ledelse hvor man prøver å skape og verdsette sterkt lederskap. Dette kan skapes gjennom å gi unge medarbeidere utfordrende muligheter for på den måten å forberede de på lederstillinger. Samtidig kan man ved å belønne de som evner å drive frem ledere, også oppmuntre de som ikke har tro på at ledelse kan læres og utvikles, til også å være med på å utvikle ledere. Ledelse er ikke nødvendigvis avhengig av lederens egenskaper (Kotter, 2001). Innen fagfeltet ledelse er det forsket mye på ledertrekk, i forhold til hva som kjennetegner effektive ledere og personlige egenskaper og ferdigheter har fått et større fokus igjen.

2.1.4 Ledertrekk

Helt fra starten av studier som omhandlet ledelse, har det vært forsket på lederes egenskaper og evner. Forskningen har omhandlet om man er født med egenskaper som gjør at man har større mulighet for å bli leder og i tillegg om enkelte innehar egenskaper som gir de bedre forutsetninger for å lykkes som leder (Yukl, 2013). Fra differensialpsykologien finner vi to sentrale egenskaper som det er mye forsket på, som er relevant innenfor ledelse og dette er intelligens og personlighetstrekk. Ut over dette er det også forsket på andre egenskaper som for eksempel emosjonell intelligens, kreativitet og karakterstyrke. (Martinsen, 2019).

Ifølge Schmidt & Hunter (1998) har forskning vist at generell intelligens har betydning for å prestere bra i arbeidslivet. Tidligere forskning har vist at det var sterk sammenheng mellom effektiv ledelse og generell intelligens, men i en omfattende undersøkelse som er gjennomført, viste det seg at sammenhengen mellom de to faktorene var svakere enn man tidligere hadde antatt. Dette framkom spesielt for ledere i stressede situasjoner, der sammenhengen mellom intelligens og prestasjon da ble svekket. (Judge, Colbert og Ilies, 2004). Da problemløsning, læring og hukommelse er en del av intelligens, er dette karaktertrekk som likevel er viktig i lederjobber (Martinsen, 2019).

Personlighetstrekk er en del av personens væremåte og egenart og dette regnes som stabile egenskaper som ikke endrer seg mye over tid. Innen forskning brukes det ofte en femfaktormodell for å beskrive ulike personligheter, der de fem trekkene er nevrotisme, ekstroversjon, åpenhet for erfaring, omgjengelighet og planmessighet. De fleste vil ha trekk innenfor de fem områdene, men en vil ha høyere skår innenfor noen av områdene, som da sier noe om ens personlighet. Nyere forskning viser, i motsetning til tidligere studier, at det er en sammenheng mellom personlighetstrekk og effektiv ledelse. Ledelse kan til en viss grad læres, men noen vil ha personlighetsprofiler som gjør dem mer egnet i utøvelsen av ledelse. (Martinsen, 2019)

Selv om man tidligere gikk bort fra å forske på ledertrekk og mer over på å forske på lederadferd, viser det seg at de er nær beslektet og at det ikke er noen motsetning mellom de to, som man tidligere trodde. Lederens adferd vil bli påvirket av både situasjonen lederen er i og også lederens personlighetstrekk.

2.1.5 Lederatferd

Lederstil eller lederatferd dreier seg om på hvilken måte ledere påvirker sine ansatte for å nå sine mål. Innen forskning og teori om lederatferd, ble det tidligere tatt utgangspunkt i to hovedfaktorer som sto i motsetning til hverandre, der det ene dreide seg om omtanke for sine medarbeidere og det andre om strukturering av arbeidet. Dette igjen gav to hovedkategorier definert som relasjonsorientert ledelse og oppgaveorientert ledelse. Relasjonsorientert lederatferd omhandler å vise omtanke, støtte, inkludere og utvikle medarbeiderne, i tillegg til fokus på kommunikasjon og tillit. Oppgaveorientert ledelsesatferd handler om struktur, som innebærer å organisere arbeidet, utvikle systemer og skape effektive kommunikasjonskanaler, i tillegg til belønning av målrettet arbeid. Blake og Mouton (1962) utviklet en modell kalt "The managerial grid", som går ut på at effektive ledere har fokus på både på omtanken for medarbeiderne og strukturering av arbeidet (Blake og Mouton i Yukl, 2013).

På åttitallet ble endringsorientert ledelse tatt med som en ny hovedkategori innen lederatferd, også kalt transformasjonsledelse. Endringsorientert ledelse omhandler å lete etter og forstå hendelser i omgivelsene, samt skape en visjon medarbeiderne anerkjenner. Ut over dette å tenke innovativt og kunne gjennomføre endringer (Yukl, 2013).

2.1.6. Fra transaksjonsledelse til transformasjonsledelse

Transaksjonsledelse går ut på at man gir goder til de medarbeiderne som gjør en god jobb, men ikke til de som presterer dårligere. Det går gjerne ut på å gi mer lønn, annerkjennelse og forfremmelse til de som står på, mens de som ikke yter like mye i jobben får ikke ta del i denne utviklingen. Dette krever at medarbeiderne ønsker belønningen eller frykter en eventuell straff, og at lederen har rom for å dele ut belønning og straff (Bass og Bass 2008). Ved transaksjonsledelse motiveres medarbeiderne gjennom fordeler ved byttehandler og deres selvinteresse, i motsetning til transformasjonsledelse hvor man forsøker å motivere medarbeiderne til å bruke sin energi og ressurser til det beste for bedriften. (Yukl 2013).

Transformasjonsledelse går ut på å få medarbeiderne til å sette gruppens interesse framfor sine egne interesser. Dette kan gjøres ved bruk av fire ulike virkemidler, som omhandler karisma, inspirasjon, intellektuell stimulering og individuelle hensyn (Bass og Bass 2008). En karismatisk leder vil være en rollemodell for medarbeiderne, der den vil ha høy tillitt og respekt

og medarbeiderne vil ønske å identifisere seg med lederen. Den karismatiske lederen vil også inspirere sine medarbeidere ved å sette høye krav til de, samt bruke symboler og visjoner for å motivere de. Intellektuell stimulering handler om å få medarbeiderne til å se på problemer på nye måter og oppmuntre til å komme opp med kreative løsninger på disse. Ledere som tar individuelle hensyn har omsorg for og tar hensyn til den enkelte medarbeider, hvor den støtter, gir råd og oppmuntrer. (Yukl 2013, Bass og Bass 2008, Martinsen 2019, Rønning mfl., 2013). En god leder vil bruke en kombinasjon av både transaksjonsledelse og transformasjonsledelse, selv om transformasjonsledelse gir større motivasjon og innsats hos de ansatte (Bass og Bass 2008).

Når vi nå har vært inne og sett på ledelse generelt vil det og være vesentlig for vår problemstilling å se på forskning og teori knyttet til mellomledelse og mellomleders rolle.

2.2 Mellomledere

I henhold til nyere forskning anses mellomlederen som en av organisasjonens viktigste ledere med sin komplekse rolle (Hope, 2015).

2.2.1 Mellomlederes rolle

Mellomlederen har en sentral rolle ved at den er bindeleddet mellom det strategiske og det operasjonelle nivået i organisasjonen. Videre er ledelsen avhengig av mellomlederens kompetanse, da er disse som holder virksomheten i gang. Med sin kunnskap om prosessene har de en unik makt, så når endringer skal iverksettes og organisasjonens strategi skal implementeres er mellomlederen en viktig ressurs. (Hope, 2015)

Ifølge Mintzberg (2013) kan mellomledere innta to ulike holdninger til sin rolle, der det ene er som ansvarlig for kommunikasjon. Mellomlederen kommuniserer strategiene ledelsen over har besluttet videre ned i organisasjonen, samt iverksetter strategiene og rapporterer informasjonen om utførelsen tilbake til ledelsen igjen. Dette gir som oftest lite utøvelse av ledelse og rom for lite forhandlinger. Det andre er forhandlingsegenskapene mellomlederne har, ved at de knytter nettverk og forhandler. Her vil det være lite involvering av ledelse, men mer utførelse av administrering (Mintzberg, 2013). Mange mellomledere har ofte startet som medarbeidere hvor de har skaffet kunnskapen om hvem som vet og hvem som kan få iverksatt oppgaver. På bakgrunn av dette utvikler mellomlederen over tid et dypt og bredt nettverk, der de lettere får ut informasjon (Huy, 2001).

2.2.2 Mellomleder som bindeledd

Som toppledelsens utstrakte hånd er mellomlederen en sentral aktør ved iverksettelse og utforming av strategi (Hope, 2015). Dette bekreftes av tanken om at mellomledere ofte anses som å være i midten mellom de som tar avgjørelsene og de som setter de ut i live (Mintzberg, 2013). Mellomlederens rolle har vært gjenstand for forskning gjennom årene, men har i den senere tid fått et mer nyansert perspektiv. Den har fra tidligere vært sett på som et bindeledd mellom toppledelse og medarbeiderne under. Denne funksjonen vektlegges i større grad i dag i forhold til informasjonsflyten i organisasjonen. I tillegg har det fra tidligere fremkommet at

mellomlederen står i et større press og har en mer stressende funksjon og utøver en annen type ledelse, enn andre ledere. Rollen som informasjonsformidler sees som viktig i endringsprosesser, der mellomlederen må formidle hvor det er behov for å gjøre justeringer underveis. Dette gjelder både oppover og nedover i organisasjonen (Jacobsen, 2019).

Med sin kunnskap og kjennskap til medarbeiderne og deres situasjon, er de viktig i både beslutningsprosesser og endringsprosesser. Mange mellomledere er dyktige fagarbeidere og trenger opplæring i god kommunikasjon, da de utgjør et viktig ledd i kommunikasjonen. Mellomlederen blir betegnet som en oversetter eller også kalt translatør og dette setter fokuset på et vesentlig poeng vedrørende organisatorisk kommunikasjon. Da det kan identifiseres forskjellige kommunikasjonsmåter og ulikt språkbruk på de forskjellige nivåene innad i organisasjonen, viser disse betegnelsene til sentrale aspekt ved mellomlederens formidlingsrolle. Dette knyttes til mellomlederens forståelse, håndtering og oversetting av organisasjonens kommunikasjonsflyt slik de fortøner seg på de ulike nivå. For mellomlederen som bindeledd er det da sentralt i hvilken grad informasjonsflyten og tydeligheten av denne går innad i organisasjonen, for å kunne omsette dette i praksis. Ifølge Baloguns fremkommer da den sentrale rollen mellomlederen har som mekler, forhandler og fortolker mellom toppledelsen og medarbeiderne, der toppledelsen innehar den langsiktige strategien mens fokuset hos medarbeiderne er konsentrert om den daglige driften (Hope, 2015)

2.2.3 Fokus på mellomledelse

Det å lede mennesker krever evner og kunnskaper som en mellomleder må inneha. Som nærmeste leder i det daglige arbeidet, har mange mellomledere også personalansvar, noe som kan være krevende. Som mellomleder må man forholde seg til både leder over seg og ansatte under seg, og håndtere ulike ønsker og interesser. Det å sette fokus på mellomledelse vil styrke organisasjonen, og et mer nyansert syn på mellomledelse versus toppledelse vil gi sunnere organisasjoner (Hope 2015). Ved det at mellomlederen er den som står nærmest i den daglige driften, er det den som best kjenner til utfordringene, samtidig som den har evnen til å ha et overordnet fokus i det å se det store bildet (Huy, 2001).

En forutsetning for at endringer skal bli iverksatt, er at mellomledere aktivt går inn i prosessene. Dette avhenger av en klar rollefordeling, der godt involverte mellomledere har en tett dialog opp til ledelsen som bestemmer. I de senere år har det blitt et større fokus også på den viktige

rollen mellomlederen har i forbindelse med organisasjonsendringer, der dette skaper utfordringer i vekslingen mellom de ulike rollene mellomlederen må ta. Det blir ofte forventet at de skal implementere endringer, og dette skal gjennomføres i tillegg til den daglige driften. Dette gir mellomledere muligheter til å utvikle seg, samtidig som de ofte må forholde seg til urealistiske forventinger til hva de skal kunne oppnå. Mellomledere må ofte navigere mellom ulike og til dels konkurrerende roller i en endringsprosess. Bryant og Stensaker trekker fram “Theory of Negotiated Order”, som handler om hvordan mening skapes gjennom samhandling og kontinuerlige forhandlinger, og hvordan teorien kan brukes som et virkemiddel for mellomledere i endringsprosesser (Bryant & Stensaker, 2011).

2.2.4 Mellomleders behov for støtte

Ifølge Olsen og Stensaker (2013) opplever mellomledere ofte usikkerhet når de i forbindelse med endringer må lære seg nye ferdigheter på grunn av endringer i arbeidsoppgaver og endring av lederrollen. Selv om mellomlederne fikk formell opplæring, var det ikke tilstrekkelig til å løse utfordringene de stod overfor. Det kan være komplisert å definere fremtidsbehovet og utforme passende opplæring. I tillegg opplevde mange at opplæringen ofte var for lite praktisk og problemene oppsto når de nye ferdighetene skulle settes ut i praksis. Samtidig som det blir for lite støtte fra ledelsen og andre ledere på samme nivå. Selv om det var støttestrukturer, hadde mellomledere ofte problemer med å vite hva de skulle spørre om. Det viste seg ofte at horisontal og uformell kommunikasjon mellom mellomlederne var det viktigste for å håndtere usikkerheten (Olsen og Stensaker, 2013)

2.3 Lederstøtte

Det har vært forsket noe på lederstøtte og hva som legges i begrepet, samt hva mellomledere har behov for av støtte.

2.3.1 Savn av lederstøtte

En rekke undersøkelser viser at nyansatte ledere savner lederstøtte (Dale og Haaland 2004a, Dale og Haaland 2004, Haaland og Dale 2005, Dale 2015). Savnet av lederstøtte omhandler opplevelsen av ensomhet, stress og usikkerhet samt muligheten til å innhente støtte i vanskelige situasjoner. Generelt sett savnes det og avklaring av forventninger og tilbakemeldinger og aktiv støtte fra den nærmeste leder over (Colbjørnsen, 2004). Dersom det ikke foreligger klare forventninger og ingen tilbakemeldinger underveis, samt støtte i det en går inn som ny mellomleder vil en kunne havne i en situasjon der en opplever å ikke ha målretning og fremgang (Dale, 2015)

I 2015 ble resultatene av et fem år langt studie presentert, som deriblant omhandler mellomlederes opplevelse av støtte fra sin leder. Denne undersøkelsen viste at mellomledere som opplevde å få støtte fra sin leder presterer bedre. Dette er funn som og var gjort i undersøkelser gjennomført av AFF ved Norges Handelshøyskole i perioden fra 1999 til 2002, der mellomledere som følges opp fra leder over tar sine lederoppgaver mer alvorlig (Colbjørnsen, 2004:224) I tillegg virker dette å ha en effekt på mellomleders utøvelse av ledelse ovenfor sine medarbeidere, der den støtter opp om de. Dette har igjen innvirker på medarbeiderne som verdsetter sin mellomleder i større grad. Her defineres støtte det som omhandler kommunikasjon mellom leder og mellomleder, med jevnlig samtaler. Denne kommunikasjonen bør inneholde en genuin interesse for den andre, være åpen for opplevelser og tanker samt ansvarliggjøring av mellomlederen (Iversen og Rimol, 2015).

2.3.2 Tilbakemeldinger

Ved å få tilbakemeldinger fra leder over vil dette kunne gi mellomledere opplevelse av å bli sett, som igjen vil kunne innvirke på prestasjon og målsetninger. Når tilbakemeldingene også oppleves som verdifulle, vil dette åpne for dialog og at en ønsker å prestere bedre. Personer med forventinger til egen mestring virker og å kunne benytte både positive og negative tilbakemeldinger for å øke egen motivasjon, holde fokus på oppgavene som skal gjøres og yte mer. Videre gir en mellomleder som kan håndtere negative tilbakemeldinger og korrigere seg ut fra dette, positive signal i organisasjonen. Dette fordi han viser at andres meninger er av betydning (Latham, 2012).

Ut over prestasjon og målsetninger vil opplevd lederstøtte også medvirke til at mellomledere utnytter den kompetansen de innehar. I en seksårsperiode ble det gjennomført en studie blant kvinner i politiet, som gjennomførte en utdanning innen ledelse og organisasjonsutvikling. Fokuset var hvorvidt lederstøtte medvirket til at mellomlederne da benyttet den kompetansen de ervervet seg innen ledelse, i praksis. Det som fremkom av denne undersøkelsen, var at halvparten opplevde at leder over støttet og la til rette for at den kompetansen de opparbeidet seg ble brukt i praksis. De viser til viktigheten av at leder følger opp og støtter mellomledere for å bruke kompetansen og oppnå en effekt av denne i arbeidet (Holm og Bjørkelo 2013).

2.3.3 Ensomhet

Ensomhet kan være en tilstand som oppstår når vi ikke får fylt våre sosiale behov, og når det er mismatch mellom den sosiale kontakten vi ønsker, og den kontakten vi faktisk opplever at vi har med kolleger. Den oppstår altså når man opplever en diskrepans mellom ønsket og faktisk sosial involvering. Selv om en har et stort sosialt nettverk, kan man likevel oppleve ensomhet og føle seg alene (Rønning mfl., 2013). Tidligere undersøkelser har vist at ensomhet knyttet til ledelse ofte omhandler det å måtte klare seg uten faglig og personlig støtte fra ledelsen over, når de har utfordringene med å lykkes (Colbjørnsen 2004). En leders ensomhet kan innvirke på dens beslutninger, og den relasjonelle adferden og lederstilen den har. De kan også bli stresset av denne ensomheten og det kan påvirke arbeidsmiljøet, og samhandlingen med medarbeiderne negativt. (Rønning mfl., 2013)

AFF's Lederundersøkelse i 2011 viser at mannlige ledere er mer ensomme enn kvinnelige ledere og dette kan det være flere årsaker til. Videre at kvinner er bedre på relasjoner enn menn, og vil i et kollegium kunne ha en fordel av at de er mer opptatt av det personlige enn menn. Også yngre menn sier de er mer ensomme enn sine eldre lederkolleger. Dette kan komme av krevende familiesituasjoner og manglende evne til å balansere lederkrav og hensynet til privatlivet. Samme undersøkelse viser at ledere som har god relasjon til sine medarbeidere opplever mindre grad av ensomhet, og at ensomme ledere har en opplevelse av at rollestress trigger ensomheten (Rønning mfl., 2013).

Ledere forventes å ha en viss distanse til sine underordnede, og lange arbeidsdager skaper ikke så mye rom for pleie av sosiale nettverk (Wright 2012 i Rønning mfl. 2013). Dette kan føre til at ledere føler seg ensom og alene lederrollen. For å bøte på dette kan ledere jobbe mer temaorientert og involvere andre i beslutningstakingen. Cooper og Quick (2003) foreslår fire tiltak for å håndtere ensomhet:

1. Bruk av mentor
2. Leder-til-leder-støtte
3. Betrodde personer
4. dagbokskrivning

Bruk av mentor vil gi en leder en trygg og konfidensiell arena til ideer, bekymringer og utfordringer der mentor kan gi støtte, men også konstruktiv kritikk. En mentor kan ikke selv ha aktive interesser i virksomheten til lederen. Leder-til-leder-støtten kommer fra ledere på samme nivå. Denne formen for støtte vil være aktuelt for mellomledere, og ikke så ofte for toppledere. Deres støtte vil da være fra styret. Betrodde personer vil være viktig for ledere i det å kunne dele sorger og gleder og ta del i den følelsesmessige siden ved det å være leder. Til slutt tar Cooper og Quick (2003), opp det siste botemidlet på ensomhet, det å skrive dagbok. Ved å skrive ned hendelser som har inntruffet kan dette være med på å lette på trykket til lederen. Skriveprosessen kan gi lederen hjelp i å forhindre at tankene flyr viljeløst omkring, og tar nattesøvnen (Cooper og Quick i Rønning mfl., 2013).

2.3.4 Viktigheten av tillit

Som vi er inne på innledningsvis er tillit en viktig faktor for opplevd støtte fra leder og bidrar til å skape gode relasjoner. En relasjon kan være forbindelser, bånd og forhold mellom to eller flere mennesker, som gjerne utvikles over tid. For en leder vil det å være aktiv og interessert i mennesker gi et godt grunnlag for å bygge relasjoner. En bør være åpen, nysgjerrig og lyttende til de man har rundt seg. Gode relasjoner på en arbeidsplass vil og kunne sees ved at man har fått bygget tillitsforhold mellom leder og medarbeidere, men også for mellomleder og leder over. Partene bør tilstrebe likeverd, respekt og dialog, noe som krever at man mestrer kommunikasjon, innehar relasjonskompetanse, relasjonelt mot og en forståelse av psykologiske prosesser (Johannesen og Olsen, 2008).

2.3.5 Relasjonskompetanse

Relasjonskompetanse omhandler å ha kunnskap og ferdigheter for å kunne få kontakt og etablere gode forhold til mennesker. Innen relasjonsledelse benyttes denne kompetansen for å kunne utøve innflytelse på sine medarbeidere uten at dette får konsekvenser for relasjonen. Det omhandler da å kunne skape godt samspill både for leder og medarbeidere. I tillegg skal man kunne oppnå resultater sammen og i relasjon med sine medarbeidere. (Spurkeland, 2017). Som leder må en analysere sine relasjoner og ut fra dette ta en avgjørelse på hvilken relasjon man skal ha til menneskene rundt seg. Noen relasjoner vil være viktig å prioritere mens andre krever mindre oppfølging. Dette vil og avhenge av hvilken type person man er, om dette oppleves som lett eller utfordrende, noe som da vil kreve mer øvelse og tid (Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2015).

2.3.6 Relasjonelt mot

Relasjonelt mot handler om å kunne gi tydelig og åpen tilbakemelding til sine relasjoner, både i forhold til det som er positivt og negativt. Det er å kunne ta kontakt og møte mennesker ansikt til ansikt også når det oppleves som ubehagelig eller vanskelig. For en leder med bevissthet om relasjonsledelse vil det innebære å kunne mobilisere til å gå inn i relasjonelle situasjoner og håndtere konflikter når det trengs (Spurkeland, 2017). Dette vil kreve relasjonelt mot av leder. Det å søke kontakt med sterke personligheter kan oppleves ubehagelig, men er viktig for å

kunne unngå uønsket atferd og forstyrrende elementer, der leder bør tørre å åpne for dialog (Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2015)

2.3.7 Motivasjon

Motivasjon forbindes også med penger, status, makt, og autonomi. Det er gode nok svar i seg selv på hva som motiverer ledere til å lede. Vi skiller gjerne mellom ytre og indre motivasjon. Ytre er den som for arbeiderne har en eller annen form belønning som mål på innsatsen. Altså en belønning som er utenfor en selv. Det kan være penger, frynsegoder, en ny stilling og lignende. Ytre motivasjon gir en oppfatning om mennesket som nyttemaksimerende vesener, og en forestilling om at arbeidsinnsats er instrumentell. Indre motivasjon kan forstås på flere måter. Det kan være at belønning kan gi indre motivasjon ved at den viser at man har gjort en god jobb, og dermed er kompetent. Indre motivasjon kan også komme som egenmotivasjon, eller indre jobresultat (Rønning mfl., 2013).

Et hvert organisasjonsmedlems sosiale aktiviteter vil være påvirket av dens motivasjon og identifisering med leder. Dette vil igjen påvirke hvordan fremvoksende prosesser utvikler seg. Dagens organisasjoner er påvirket av behovet for samarbeid, både internt og eksternt. Lederutvikling bør dermed ha et videre mål enn bare å tilføre enkeltpersoner mer kompetanse. Dette gjennom å integrere ulike funksjoner internt mellom avdelingene, og eksternt ved å samarbeide med leverandører, kunder og til og med konkurrenter (Rønning mfl., 2013).

Insentiver har stor betydning for hvordan man prioriterer innsatsen på jobb. Er målene klare og vel aksepterte er sjansen for motivasjon sterkere. Er behovet for meningsfulle oppgaver, lønn og sikker arbeidsplass tilstede, gir det også motivasjon. Sist, men ikke minst vil egne forventninger om utvikling være motiverende. De aller fleste ledere vil i utgangspunktet være motiverte, det ligger i vår natur. Det er helt grunnleggende forhold ved vår tilværelse, som gjør at vi søker vekst og utvikling og at disse aktivitetene og målene ikke har noen hensikt utover seg selv (Rønning mfl., 2013).

2.3.8 Opplæring og oppfølging av mellomledere

Lederstøtte omfatter også opplæring og oppfølging av nye mellomledere og dette gjelder hele det første året etter at lederen har tiltrådt i jobben. Dale (2014) beskriver lederskifter og de første 90 dager som ny leder der det er et kompetansehull. Dette er lite tematisert i utdanning og undervisning i Norge per i dag. Han peker på at de fleste virksomheter ikke har helhetlige systemer og rutiner for innfasing og støtte til nye ledere. Nye ledere opplever derfor i starten at det ofte blir mye unødvendig streving og kaving, og at de selv må finne sin egen vei inn i organisasjonen. Det at man ikke blir møtt med rutiner og støtte i oppstarten, fører til at det oppstår et kompetansehull for den nye lederen. Dette kompetansehullet ser også ut til å dras med videre i eventuelle kommende lederstillinger (Dale, 2014).

I tilfelle hvor man både er ny leder og for første gang er leder, går man gjennom to fundamentale prosesser. Dette er både et identitetsskifte og et lederskifte. Identitetsskiftet handler om forvandlingen i tanker, følelser og handlinger knyttet til det å være fagperson, og bidragsyter til det å måtte tenke og føle langs hele ledelsesaspektet. En går fra å gjøre en jobb til å få andre til å prestere i jobben. I tillegg til denne transformasjonsprosessen inngår det faktum at man overtar etter en annen leder, og dermed inngår i et lederskifte. Ni av ti førstegangsledere overtar etter en tidligere leder. Den ene gangen det ikke skjer et lederskifte så handler det om en nyopprettet lederstilling (Dale, 2014).

Det finnes lite litteratur om det å være leder for nye ledere. Konsekvensene av dette er manglende rolleforståelse med påfølgende dårlig rolleutøvelse (Dale, 2018).

Det å være leder for andre ledere finner man lite utdypet innen ledelsesteorien noe som kan gi konsekvenser for utøvelse av denne rollen. Dette bekreftes og gjennom undersøkelser som er gjort der mellomledere i nye stillinger får lite oppfølging både før, i oppstarten og under prøvetiden. Dette kan igjen gi dårligere grunnlag for det videre samarbeidet til leder over. I tillegg viser undersøkelser at ledere generelt savner en klarhet i forventninger og tilbakemeldinger, samt oppfølging og støtte i det daglige. Det kan virke som at dette ikke er et prioritert område og fraværet av lederstøtte er svært uheldig, spesielt for nye ledere (Dale, 2018)

For nye mellomledere vil det være viktig at leder over er klar og ærlig på krav og hva den forventer, er åpen og tilstede samt gir oppfølging, rådgivning og rettleiding. Videre at ansvarsområder og myndighet er avklart og at den nye lederen opplever tillit. I tillegg er følelsen av aksept og inkludering et viktig aspekt. Disse områdene og det å ta ansvar for sine ledere kan

knyttet til det å ha personalansvar, og ut over dette vil den ha ansvar for at den nye lederen får tilført kompetanse og at det gjennomføres evalueringer. Det å få tilført kompetanse omhandler en gjensidig dialog i for eksempel årlige lederutviklingssamtaler der det avklares på hvilke områder det er behov for å øke kompetansen (Dale, 2018)

2.3.9 Onboarding

En form for opplæring og ivaretagelse av nye mellomledere kan være det som defineres som onboarding. Van Maanen og Schein (1979) betegner denne prosessen som organizational socialization, men i senere tid er det omtalt som onboarding (Bauer & Erdogan, 2011). Onboarding er et begrep for den prosessen en som ny må gjennom for å bli en del av organisasjonen, som innbefatter både læring og tilpasning ut fra organisasjonens og den enkeltes behov (Chao, 2012). Dette er en prosess som krever noe av både den nyansatte og organisasjonen i form av planlegging og gjennomføring i tillegg til oppfølging underveis. Skal prosessen ha en god effekt er det ikke nok at bedriften legger til rette for dette, men også at den nyansatte selv gjør en innsats og er aktiv (Bauer & Erdogan, 2011).

Det fordrer selvfølgelig at organisasjonen har en onboarding plan. Dette vil kunne ha innvirkning på både motivasjon, engasjement og produktivitet da alle har et behov for å bli verdsatt og anerkjent, noe som igjen bidrar til at en føler seg nyttig (Fische, 2015). Dale (2014) knytter ansvaret for en slik plan med rutiner og prosedyrer til HR-ansvarlige i organisasjonene. Alle nye ledere og ledere som vil kunne få lederansvar for nye ledere forplikter seg til å gjennomføre det. Dette er en plan som må holdes levende ved jevnlig evaluering og videreutvikling og settes i et system slik at nye ledere ivaretas, uavhengig av tidspunkt på året, for oppstart i stillingen (Dale, 2014).

Innen onboarding vektlegges både den nyansattes egen innsats og organisasjonens innsats, for å implementere den nyansatte. Dette skilles gjennom formell, institusjonalisert eller uformell, individuell sosialiseringstrategier. Den institusjonaliserte strategien inneholder programmer den nyansatte gjennomgår trinn for trinn, der hensikten er å få en forståelse av sin rolle, ønsket atferd og organisasjonens verdier og kultur. Her utøves da lederstøtte og innfasing gjennom en mentor. Innen den individualiserte sosialiseringstrategien starter den nye mellomlederen å jobbe med en gang, og det er ingen nedskrevne eller fastsatte tiltak. Her er den nyansatte selv

ansvarlig for å lære seg forventningene, normer og verdier organisasjonen har underveis, og må aktivt ta et ansvar for å utforske organisasjonen selv (Jakobsen, 2003).

Ut over dette deler Bauer (2010) graden av involvering organisasjonen har, i tre nivåer. Det første nivået er passiv onboarding, der det stort sett foreligger et introduksjonsprogram, som kan knyttes til formell onboarding. Her innebærer det ofte en grunnleggende opplæring av generelle regler, mens den nyansatte selv må sette seg inn i kulturen og det sosiale og det benyttes sjelden en mentor eller fadder. På nivå to onboarding med potensial, dekkes det grunnleggende, likt nivå en. Ut over dette er det en klar gjennomgang av oppgaver og forventninger, der den nyansatte får noe forståelse av organisasjonskulturen. Det tredje nivået, proaktiv onboarding deles opp i nye tre faser (Bauer, 2010).

Den første fasen starter mellom ansettelsen og dagen for oppstart. I denne fasen blir alt praktisk klargjort og den nyansatte får en innføring i regler og rutiner, samt tildelt en mentor eller fadder. Neste fase er den første måneden når den nyansatte starter i arbeidet, der det først er en introduksjon av medarbeidere og arbeidsgrupper. Her gjør lederen over en avklaring av arbeidsoppgaver og forventninger og dette bør gjøres gjennom konkrete mål, som er satt med tidsfrister i innfasingen. Den siste fasen omhandler koblingen den nyansatte gjør til organisasjonen, der mentor eller fadder de første to månedene har ansvaret for progresjon i opplæringen, samt etablering av et internt nettverk. Deretter skal den nyansatte i løpet av de neste fire til seks månedene være integrert og fullt produktiv (Bauer, 2010).

2.3.10 Nettverk

Ledere i organisasjoner trenger sosiale nettverk i utøvelsen av sitt lederarbeid. (Strand 2007, Yukl 2006). Det grunnleggende i sosiale nettverk er personene og relasjoner og den sosiale relasjonen er kontakten og båndet mellom mennesker. I tillegg er det basert på hvilken funksjon den skal ha og emosjonelle forhold og relasjonene bestemmes ut fra den sosiale konteksten de er i (Burt, 2007). Videre kan sosiale nettverk deles inn i tre kategorier, sosiale bånd mellom individer, bånd mellom institusjoner og bånd mellom organisasjoner (Perri mfl., 2006).

Innen ulike fag og retninger er det mange former for nettverk, men knyttet til mellomleders rolle er det organisasjonsinterne nettverk som er interessant å se på. Dette er nettverk der en skaper rom for læring, erfaringsutveksling og kommunikasjon, og som kan bestå av samarbeid

på tvers av avdelinger i organisasjonen og mellom menneskene i organisasjonen. (Scott & Davis, 2007) Disse nettverkene kan være både formelle og uformelle, der noen er åpne mens andre kan være lukkede nettverk hvor det er vanskelig å få tilgang uten at en blir invitert inn (Yukl, 2006)

Det er ulike måter nettverk utvikler seg på i organisasjonen og hvordan de fungerer. Det kan være gjennom samtaler med andre i forkant av, underveis eller etter møter, gjennom felles verv og styrer eller ved deltakelser på kurs og konferanser (Yukl, 2006). Det er og ulikt hvordan ledere bruker nettverkene sine, basert på hva de ønsker å oppnå. Det kan være for å få tilgang på informasjon og kompetanse og det gir rom for sosial kontakt og emosjonell støtte (Colbjørnsen, 2004).

2.4 Kritikk til teorien

Innen lederstøtte har det vært vanskelig å finne teori og litteratur som omhandler begrepet. Det er først de senere år det har vært tematisert og det å finne ulik vinkling inn på temaet har vært utfordrende. Dette kan medvirke til at teorien gjenspeiles av få forfattere med en vinkling inn på temaet i forhold til mangel på lederstøtte.

Det vi legger i begrepet lederstøtte er det å bli sett og få tilbakemeldinger fra leder på det arbeidet man utfører. Som ny leder vil det og være viktig å få opplæring og bidrag til å etablere nettverk slik at en vet hvem en kan henvende seg til for best mulig å kunne utføre sine arbeidsoppgaver. Videre er tillit en viktig faktor i opplevelsen av lederstøtte til mellomledere og tillit er basert på en god relasjon.

3.0 Metode

I dette kapitlet redegjør vi for hvordan vi har gått frem for å innhente og behandle data som kan bidra til å besvare vår problemstilling; Hvilke forventninger har mellomledere til lederstøtte i sitt daglige virke? Vi har vært opptatt av at det produktet vi leverer fyller kravene til validitet da den metoden vi har valgt skal kunne brukes for å få svar på det vi har bestemt oss for å undersøke, i et samfunnsvitenskapelig perspektiv (Kvale og Brinkmann, 2015, s. 357).

3.1 Vitenskapelig tilnærming

Vårt mål har vært å finne ut av hvordan mellomledere oppfatter lederstøtte, og hva de legger i begrepet. Vi mener å ha funnet en velbegrunnet oppfatning av det hos våre informanter i måten vi har søkt etter dette på, og at de metodene vi har benyttet sikrer at resultatene er godt begrunnet. Samfunnsforskning er studiefelt av mennesker, og mennesker har oppfatninger og meninger om både seg selv og andre (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 35). Dette tenker vi blir belyst i vår forskning på lederstøtte, da vi gjennom datainnsamlingen har sett at andre mellomledere har gjort seg noen oppfatninger og meninger om dette.

3.2 Forskningsdesign og valg av metode

Forskningsdesign er en beskrivelse av formen for hvordan en ønsker å gå ut og undersøke området en har valgt seg i problemstillingen (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s. 77). Gjennom vår problemstilling som omhandler mellomlederens opplevelse av lederstøtte, var en kvalitativ tilnærming det som best ville belyse fenomenet. I et kvalitativt forskningsdesign går vi i dybden i fenomenet vi ønsker å undersøke hos noen få utvalgte. Dette for å få en dypere forståelse av hvordan andre mellomledere tolker begrepet lederstøtte og hvordan de har opplevd dette i sitt daglige virke (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s. 36). Dybdeintervju er ofte hensiktsmessig når man vil utforske nyansene i erfaringer og opplysninger. Den kan betegnes som en relativt fri samtale der mellomlederen reflekterer over egne meninger og erfaringer med lederstøtte (Tjora, 2017, s. 113-114). I utgangspunktet bør det gjennomføres intervju til det ikke lenger kommer fram noen ny informasjon (Seidmann 1998; Kvale & Brinkmann 2015).

Vi har tatt utgangspunkt i en fenomenologisk tilnærming til problemstillingen vår. Fenomenologi er læren om hvordan mennesker opplever verden og forskjellige sider ved sin tilværelse og hva de har en bevissthet om. Tanker og refleksjoner har innvirkning og kan si noe om hvordan forholdene oppleves som virkelig for dem (Nyeng, 2012, s. 33). I vår forskning forsøker vi å få en forståelse av hva andre mellomledere opplever og legger av mening i begrepet lederstøtte. Videre vil lederstøtte kunne forstås og tolkes ulikt og fremkomme i ulike sammenhenger.

Ved bruk av en fenomenologisk design er det noen trinn vi har fulgt i forskningsprosessen. Disse trinnene var forberedelse, datainnsamling, analyse og rapportering. I forberedelsesfasen har vi forsøkt å sette oss inn i og forstå fenomenet der vi i første omgang har søkt i aktuell litteratur og annen forskning. Vi har og reflektert rundt hva vi selv har med oss av erfaringer som mellomledere og hvordan vi fortolker fenomenet og gjennom dybdeintervju har vi forsøkt å få svar på hva andre mellomledere legger i begrepet lederstøtte. Vi har hatt en bevissthet om at vår forforståelse av fenomenet vil kunne innvirke på hvordan vi tolker de svarene vi får. Til slutt har vi analysert de svarene vi har fått ved først å få en helhetlig forståelse av intervjuene. Deretter har vi brutt det opp og plukket ut områder som belyser fenomenet lederstøtte (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s. 87).

3.2.1 Intervjuguiden

I forkant satte vi oss inn i ulike forfatteres vinkling inn på en kvalitativ intervjuguide og ut fra dette bestemte vi oss for å ta utgangspunkt i semistrukturerte intervjuer (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011). Vi hadde utarbeidet spørsmål som dekket flere områder, både i forhold til informantenes erfaring innen ledelse, det å være en del av endringsprosesser og opplevd lederstøtte. Ved å velge en semistrukturert form på intervjuguiden, åpnet vi for å kunne stille flere spørsmål ut over det som var fastsatt, om informanten kom inn på tema vi ønsket å få utdypet mer. Etter å ha gjennomført de to første intervjuene, så vi at vi savnet et siste spørsmål som omhandlet informantenes erfaring med utøvelse av lederstøtte til andre. Dette spørsmålet ble derfor tilføyd og stilt til de resterende åtte informantene. De to første informantene vi intervjuet ble ikke forespurt i etterkant om å svare ut det siste spørsmålet, da vi så at de var innom temaet i besvarelsen vi da allerede hadde fått. Noen av informantene kom også med innspill på områder vi ikke konkret var inne og spurte om, og noe av dette valgte vi å ta med videre da vi tolket det som interessante funn.

3.3 Utvalg

I denne oppgaven har vi konsekvent benyttet oss av begrepet informant, men generelt i litteraturen benyttes begrepet intervjuobjekt

INFORMANTER	LENGDE INTERVJU (minutter)
Informant 1	43,20
Informant 2	24,51
Informant 3	18,08
Informant 4	46,51
Informant 5	23,21
Informant 6	27,47
Informant 7	41,35
Informant 8	30,55
Informant 9	40,28
Informant 10	45,17

En viktig del av både kvalitative og kvantitative undersøkelser er å velge hvem man skal ha med i undersøkelsen for å kunne hente ut nyttig informasjon (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s. 107). Vi hadde bestemt oss for å gjennomføre intervju med ti informanter, der målet var å oppnå metning på det vi skulle forske på. Vi valgte å intervju fem mellomledere innen offentlig og fem mellomledere innen privat sektor da vi ønsket å se om det er en forskjell i mellomledernes opplevelse av lederstøtte, der både menn og kvinner var representert. Dette ved hjelp av en strategisk utvelgelse der vi innhentet informasjon fra informanter definert som typiske tilfeller. Disse informantene ville kunne uttale seg på en reflektert måte om lederstøtte (Tjora, 2017, s. 130). Vi benyttet snøballmetoden hvor vi rekrutterte mellomledere via bekjente og kontaktet disse på telefon. Her hadde vi med oss perspektivet på validitet ved det å gå ut og intervju bekjente, om dette ville ha innvirkning på de svarene vi fikk (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s. 116-119).

Ut fra funnene vi har gjort fremkommer det ikke vesentlige forskjeller mellom svarene fra informantene ansatt innen offentlige eller private organisasjoner. Den største forskjellen har vært i forhold til opplæring av mellomledere, der det innen det offentlige er vektlagt i langt større grad. Dette har likevel ikke vært grunnlag for å skille på informantene innen offentlig kontra private organisasjoner, i forhold til opplevd lederstøtte.

3.4 Datainnsamling

I forkant av intervjuene fikk informantene tilsendt informasjon om forskningsprosjektet samt intervjuguiden. Vi informerte om at Nord Universitet er ansvarlig institusjon, samt prosjektets formål og at opplysningene ville bli behandlet konfidensielt. Vi vurderte hvorvidt vi skulle søke til NSD i forhold til ivaretagelse av personvern hos informantene, men da vi ikke skulle innhente noen form for personopplysninger som på noen måte kan identifisere intervjuobjektene, eller organisasjonene de arbeidet i, fant vi det ikke nødvendig. Vi har for øvrig fulgt de retningslinjer som gjelder.

Informantene fikk også informasjon i forkant om at det var frivillig og delta og at de hadde mulighet til å trekke seg når som helst. Ønsket de å trekke seg var dette uten forbehold, der de ikke måtte begrunne hvorfor de skulle velge å gjøre det. Denne informasjonen gjentok vi muntlig i forkant av hvert intervju. Selve gjennomføringen av intervjuene ble gjort med lydopptak, der informantene ble forespurt om dette var greit, samt at denne kunne slås av underveis om det var tema eller spørsmål de ikke ønsket innspilt. (Tjora, 2017). Vi valgte å gjennomføre intervjuene på arbeidsplassen til den enkelte informant og satte av en time til hvert intervju.

Vi hadde reflektert rundt selve gjennomføringen av intervjuene i forhold til det verbale og nonverbale, da vi bruker oss selv som metodisk verktøy. Siden vi gjorde en arbeidsfordeling i forhold til det å bytte på å gjennomføre intervjuene ville dette kunne ha innvirkning på utfallene av informasjonen vi fikk. Ved å velge en semistrukturert form i intervjuguiden, der det var rom for oppfølgingsspørsmål, kunne den ene av oss kanskje ønske å følge opp med spørsmål rundt et tema, som nødvendigvis ikke ville oppleves som like relevant for de andre (Trost, 2010). Dette har vi hatt en bevissthet om. Så langt det lot seg gjøre valgte vi å ikke intervjuer mellomledere i egen organisasjon, men at dette ble gjennomført av de to av oss andre i gruppen som ikke arbeidet der.

Vi sitter selv i rollen som mellomledere, men var oppmerksom på at vi tredde ut av denne rollen og var ute som forskere, der vi skulle være ekspertene på gjennomføringen av kvalitativt intervju. I dette hadde vi en bevissthet om at det var informanten som var eksperten på området og vi skulle ikke stille ledende oppfølgingsspørsmål, med utgangspunkt i egne tolkninger eller erfaringer. I intervjusettingen oppstår en subjekt-subjektrelasjon, der informanten er eksperten

på temaet og sin forståelse av det slik den fortolker og har hatt opplevelser knyttet til dette (Trost, 2010, s. 91). Vi var og oppmerksomme på at vi møtte informantene med anerkjennelse og respekt (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

3.5 Etske problemstillinger

Vi har tenkt på om intervjuene med fokus på lederstøtte ville kunne skape etiske dilemma for personene vi intervjuet. Dette med bakgrunn i at lederstøtte blant annet ville kunne omhandle støtte fra nærmeste leder, eller andre instanser i organisasjonen. Dersom informanten opplevde denne som mangelfull, kan det tenkes at ved en kritikk av dette ville det kunne oppleves som illojalt. Noe som igjen vil kunne ha innvirkning på validiteten i de svarene vi ville få i intervjuene. For å forsøke å sikre dette var vi opptatt av at personene og organisasjonen de er en del av ville være anonymisert i rapporten vi leverer. Dette var også viktig for oss og presentere for informantene. Vi hadde og en bevissthet om det etiske hensynet vi må ha ved dybdeintervju, der informanten ikke skal oppleve det belastende, ved følsomme temaer (Tjora, 2017, s. 176). I tillegg har vi og et etisk krav som forskere med det at vi ikke setter informanten i et dårlig lys eller fremstiller denne på en negativ måte (Tjora, 2017, s. 181).

Vi har også forholdt oss til forskningsetiske retningslinjer med blant annet retten til selvbestemmelse om de ønsker å delta i undersøkelsen og at de hadde muligheten å trekke seg underveis i forskningen. Som vi tidligere har vært inne på er det gitt informasjon om at materialet kun skal brukes i vår masteroppgave og at ingen opplysninger skal kunne spores tilbake til den enkelte, jamfør forvaltningsloven (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s. 100). I tillegg er det gitt informasjon til informantene om at lydfilene som er tatt opp under intervjuene vil bli slettet når vi avslutter forskningsprosjektet.

3.6 Behandlingen av datamaterialet

Før vi kunne gjennomføre og starte prosessen med en analyse måtte dataene som var samlet inn struktureres systematisk slik at vi kunne identifisere årsakssammenhenger i det vi forsket på. Gjennom en deduktiv tilnærming forsøkte vi å se årsakssammenhengene i lys av eksisterende teori. Dette opplevde vi var utfordrende da det var lite teori og forskning som belyste temaet lederstøtte. Dermed ble det en mer induktiv tilnærming der vi hadde lite form for teori, men ut fra empirien vi hadde samlet inn søkte vi opp teori som vi kunne knytte til funnene (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011). Uavhengig av en deduktiv eller induktiv tilnærming for å analysere funnene våre, er det viktig å først organisere og klassifisere disse grundig (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011)

Etter innsamlingen av data gjennom intervjuene med informantene måtte dette datamaterialet bearbeides. Vi startet med en transkribering av lydfilene som var tatt opp under intervjuene der dette ble omgjort til tekst. I arbeidet med transkriberingen var det viktig med en anonymisering av informantene, slik at disse ikke kunne gjenkjennes på sitat. Når dette var gjennomført satt vi igjen med store mengder ustrukturert data som ble sortert, med utgangspunkt i intervjuguiden samt kategorisering i Excel. Den første sorteringen skulle gjøres ved bruk av verktøyet NVIVO, men vi fant dette upraktisk da det ikke var mulig å sitte på hver vår plass og arbeide inne på samme område. Derfor valgte vi heller å gjennomføre all analysen i OneDrive i felles dokumenter der. I den første fasen forsøkte vi å få et helhetsbilde av datamaterialet vi hadde samlet inn uten å gå i dybden på detaljer (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s. 195).

Deretter gikk vi inn i aksial fasen som omhandler å gå inn i hver av kategoriene og ta et metaperspektiv. Der stilte vi oss spørsmålet om dette også kunne omhandle andre kategorier om vi så det fra et annet perspektiv (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s. 198). I dette arbeidet med å sortere all dataen så vi etter hvert at det var flere kategorier som dukket opp, som var felles for et flertall av informantene. Innen fenomenologisk analyse benyttes begrepet kondensering om denne fasen, da vi da satt igjen med datamaterialet som vi oppfattet som meningsbærende. Her utarbeidet vi kategorier som var mer abstrakt enn de opprinnelige kategoriene vi hadde startet med (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s. 198). Dette gav oss et grunnlag for en ytterligere finsortering av materialet i den selektive fasen, der vi valgte å definere noen hovedkategorier som belyste problemstillingen vår.

3.7 Validitet

I arbeidet med evaluering av data er det to faktorer som er viktig i forhold til kvaliteten på den forskningen vi gjennomfører. Disse to faktorene er reliabilitet og validitet, der reliabilitet sier noe om hvor pålitelig forskningen er. Validitet tar for seg gyldigheten, altså om metoden faktisk kan brukes til å undersøke fenomenet vi forsker på (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 276). Ifølge Kvale og Brinkmann bør man gjennom alle stadiene i kvalitativ forskning vurdere validiteten, og på den måten bruke det som en kvalitetskontroll (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 278).

Som vi er inne på i forhold til validitet vil begrepsvaliditet handle om hvorvidt vi får svar på vår problemstilling gjennom metoden dybdeintervju, der begrepet lederstøtte er det vi ønsker å måle på (Nyeng, 2012). Vi hadde som mål å finne ut om det er sammenheng mellom fenomenet som undersøktes, og dataene vi samlet inn. Ekstern validitet omhandler i hvilken grad de resultatene vi får gjennom vår forskning kan generaliseres til andre mellomledere i tilsvarende situasjoner (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s. 247). Vi ønsket å høyne validiteten ved å bruke ulike kilder innenfor ulike organisasjoner, der de hadde til felles rollen som mellomleder. Vi fikk gjennom vår forskning frem felles faktorer som kunne knyttes til opplevd lederstøtte, og tenker at dette styrket validiteten.

En av betingelsene for at en empirisk undersøkelse skal ha høy kvalitet, er at den har reliabilitet. Reliabilitet handler om å gjøre gode målinger av det man ønsker å måle, og vi kan ha en reliabel undersøkelse uten å ha fått svart på vår problemstilling. Det er også slik at flere uavhengige målinger av samme fenomen skal gi samme resultat for at det er reliabilitet (Nyeng, 2012, s. 105-108). Innen kvalitativ metode er det delte meninger om hvorvidt en kan si at forskningen har en reliabilitet da dette skal kunne etterprøves av andre forskere. I vårt tilfelle er både informantene og organisasjonene anonymisert, noe som vil gjøre det vanskelig å kunne etterprøves. For vår del tenker vi at reliabiliteten er styrket da vi i etterkant av vår forskning, har funnet tilsvarende resultat i tidligere forskningsprosjekter som er gjort.

Reliabiliteten til transkriberingen kan være vanskelig å måle, da den omhandler omdanningen av det muntlige intervjuet fra tale til skriftlig tekst. Dette vil kunne inneholde fortolkninger der tolkningene vil kunne variere fra person til person. Validiteten eller gyldigheten av transkriberingen er vanskelig å vurdere. Man kan transkribere ordrett, men i mange tilfeller vil det være mer hensiktsmessig å transkribere i en mer litterær stil for å få fram intervjupersonenes mening (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 212).

3.8 Metodekritikk

Ved å velge en kvalitativ tilnærming til vår problemstilling der vi har et fenomenologisk design måler vi i utgangspunktet et her og nå bilde. Dette kan være preget av den forforståelsen vi har hatt med oss inn. Ved å selv ha en rolle som mellomledere og våre ulike erfaringer med opplevd lederstøtte vil dette naturlig farge vår tolkning av hva vi legger i begrepet. Denne bevisstheten var med når vi utformet spørsmålene og gjennomførte intervjuene, slik at vi ikke ubevisst forsøkte få bekreftet våre antagelser. I tillegg kan begrepet lederstøtte tolkes ulikt og med ulike forventninger fra mellomledere i forhold til hvorvidt de tenker det skal være en form for lederstøtte tilstede. Dette kan innvirke på de funnene vi har fått, i det at som mellomleder har en valgt en rolle der forventningene til lederstøtte ikke trenger være tilstede.

Vi hentet ut et utvalg informanter der vi benyttet snøballeffekten, der vår relasjon eller kjennskap til informantene kan ha hatt innvirkning på de svarene vi fikk i intervjuet. Hvor vidt våre funn kan generaliseres for å gi et representativt bilde på hvordan andre mellomledere tolker og opplever lederstøtte, anses som begrenset da vi har gjennomført en avgrenset studie med ti intervjuer. Ved å ha valgt et fåtall informanter både innenfor privat og offentlig sektor, kan vi risikere at det er større forskjeller, men at utvalget fra hver av sektorene blir for lite til at vi kan trekke noen slutning om generelle ulikheter. Dersom de empiriske dataene ikke er fullkomment valide, vil de likevel ha verdi (Nyeng, 2012, s. 109).

4.0 Empiri

Hvilke forventninger har mellomledere til lederstøtte i sitt daglige virke? Vi har valgt å forske på hva mellomledere legger i begrepet lederstøtte og på hvilken måte de opplever å få dette. Det som har fremkommet av hovedfunn er at utøvelse av ledelse er basert på personlige egenskaper, samt at mellomledere opplever rollen som ensom og savner lederstøtte i det daglige. I tillegg må mellomledere selv etablere et nettverk for å kunne utføre arbeidsoppgavene. Mellomledere har blandede forventninger og ulike opplevelser av lederstøtte, men opplever å få lederstøtte i endringsprosessene. Ut over dette fremkommer det at mellomledere utøver selv lederstøtte til andre og avslutningsvis ser vi nærmere på situasjoner der mellomledere kan oppleve å stå i dilemmaer.

4.1 Utøvelse av ledelse er basert på personlige egenskaper

Ledelse er basert på egenskaper du har og ikke noe du kan lære deg gjennom utdannelse, uttaler en av informantene. Han mener at ledere kan gå kurs og ta utdannelse innen ledelse og være sterke på det teoretiske, men når det da kommer til utøvelsen av faget innehar de ikke egenskapene som skal til. Dette gis eksempler der informanten har vært involvert i organisering av kurs for ledere som omhandlet konflikthåndtering der det var flere som hadde alle de korrekte svarene for hvordan det teoretisk skulle håndteres. Det paradoksale for informanten var at de samme lederne ikke håndterte dette i praksis. Informanten er inne på egenskapen gode ledere har når de får medarbeiderne til å bli gode, klarer å hente frem motivasjonen og får folk til å løfte seg. Videre knytter informanten sin utøvelse av lederstøtte til andre ledere med veiledning i forhold til praktiske arbeidsoppgaver, men at denne lederstøtten ikke gjør de til gode ledere, da dette er egenskapene de selv må inneha. Som informanten uttrykker det:

Enten passer du til den rollen, det er en rolle du påtar deg, eller så gjør du det ikke

Dette understøttes av flere andre informanters uttalelser om at de har jobbet seg inn i lederstillinger grunnet personlig egnethet. De har gjerne vært ansatt som medarbeidere og har opparbeidet seg god kompetanse på fagfeltet og deretter tiltrådt i lederstillinger uten tidligere erfaring med dette. En informant drar her frem eksemplet med et prosjekt han har iverksatt som ledelse over har vært fornøyd med og gitt positive tilbakemeldinger på, og ved neste anledning

det ble ledig en lederstilling høyere opp i systemet ble denne konstituert inn. En annen informant kommer inn på det å ha arbeidet med det personlige i utviklingsprogrammet for å bli leder i samarbeid med sin personalansvarlige da hun tenker dette innvirker indirekte på utøvelsen av ledelse.

En informant kommer spesielt inn på hvem som bør gå inn i lederstillinger, om det er mer basert på personlige egenskaper enn på faglig kompetanse innen feltet en skal. Hun mener at den faglige kompetansen ikke er kriteriet for å gjøre en god jobb som leder og at dette vektlegges for mye i organisasjonen den er ansatt i. Dette er vektlagt fra ledelse over noe som gir konsekvenser i form av at fagkompetansen fjernes fra der det er behov for den og flyttes inn i lederstillinger. Det igjen tilsier ikke at fagfolkene har egenskapene og kompetansen som skal til for å utøve god ledelse. Informanten er inne på at en kan utøve god ledelse uavhengig om man har fagkompetansen på feltet man arbeider innenfor så lenge en har rådgivere som kan dette. Dette kommer vi nærmere inn på i drøftingen av funn opp mot teori knyttet til lederstøtte.

4.2 Mellomledere opplever rollen som ensom

Åtte av informantene kommer inn på ensomhet og det å stå alene. En informant beskriver overgangen fra det å ha vært en del av et større kollegiale tidligere, der en har mange en kan lufte tankene med og en bred støtte i arbeidsmiljøet. Når informanten derimot gikk inn den nye rollen har han bare to eller tre han kan snakke med i det daglige og knytter ensomheten i rollen som mellomleder til det. Flere av informantene er inne på nettopp dette å ha noen å kunne rådføre seg med, snakke eller få ut frustrasjon i hverdagen, og viser da til at de ikke har så mange å snakke med.

Jeg vil tro at det kan oppleves ganske ensomt å være enhetsleder for det er tungt, altså det kan være tungt å være mellomleder. Fordi at du slites jo i begge kantene, både nedenfra og ovenfra.

Informanten som uttaler dette sitatet kommer inn på at i rollen som mellomleder opplever hun å stå i press både fra leder over og medarbeiderne, der den har få andre å kunne henvende seg til. Det tematiseres av en annen informant, det å ha fått tillit til å ha ansvaret alene, men der fysisk lokalisering til sin nærmeste leder er med og forsterker følelsen av ensomhet, til tross for at han bare kan ta en telefon. Her kommer en tredje informant og inn på det å ha ulik organisering på ledernivåene innad i organisasjonen, der hun har en lederfunksjon ingen andre

har tilsvarende. Dette resulterer i ansvarsområder hun ikke kan sammenligne med andre mellomledere og som gir informantene følelsen av å være alene i sin rolle.

Det området flest informanter beskriver følelsen av ensomhet innenfor, er i det daglige, i møte med den enkelte medarbeider, i personalmøter og i de tunge personalsakene. Det kan være alt fra situasjoner der en medarbeider alltid kommer for sent på jobb til møter der det oppstår konflikter mellom medarbeidere og hvordan en skal håndtere dette på best mulig måte for å ivareta alle partene. Videre det å måtte ta avgjørelser der og da uten å kunne rådføre seg med noen først.

I en forlengelse av det å oppleve seg ensom kommer en informant inn på det å ikke bli sett og at en som leder må være tykkhudet og kunne tåle å legge bak seg de vanskelige sakene. Igjen er det å ha noen å kunne rådføre seg med og få tilbakemeldinger på om de vurderingene en gjør er rett eller feil.

Du blir ikke sett liksom, ikke det at jeg har sånn ekstremt behov for å bli sett, men noen ganger så er det hyggelig da, om noen kanskje kunne sett hva vi gjorde å.

Hva denne opplevelsen av ensomhet og det å stå alene i de vanskelige situasjonene kan gi av konsekvenser, kommer noen av informantene inn på. De knytter dette videre til rekruttering av ledere og klare å beholde lederne, da ensomheten og kompleksiteten i de utfordrende situasjonene gjør at mellomledere blir utbrent i løpet av få år. Informantene kommer inn på det å ikke ha ryggdekning og kollegadekning, eller det støtteapparatet som bør være der. Når en da står i mange utfordrende situasjoner og selv må oppsøke hjelp eller lete etter noen som har kompetansen til å hjelpe i konkrete situasjoner, vil det og kunne få innvirkning på hvorvidt en klarer å beholde mellomlederne.

4.3 Mellomledere etablerer selv et nettverk for å kunne utføre arbeidsoppgavene

Halvparten av de vi intervjuet beskriver hvordan det har vært å komme inn som ny mellomleder og hvordan de selv må etablere et faglig og sosialt nettverk, for å få hjelp til å utføre arbeidsoppgavene. Dette bildet framtrer spesielt blant informantene som arbeider innenfor offentlig sektor, der alle informantene kommer inn på dette. Innen privat sektor tematiseres dette kun av en informant. Stort sett alle har fått en eller annen form for lederopplæring gjennom organisasjonen, men dette har gjerne kommet når de har vært ansatt en stund. Flere av informantene forteller også at for å få oversikt over og kunne løse arbeidsoppgavene de var satt til, måtte de skaffe seg et nettverk og dette tok tid.

Flere av informantene beskriver at de har erfaring med å få god hjelp når de etter hvert får en oversikt over hvem de kan henvende seg til. De beskriver at en ikke får en liste over hvem en kan kontakte for ulike problemstillinger, begrepet katalog blir brukt om en slik oversikt og at en må søke og finne ut av dette selv. Det beskrives at de gjerne må ringe rundt på måfå til noen i systemet og om den ikke kan hjelpe, så ber de om navnet på noen andre de kan kontakte for å få hjelpen de trenger. Etter hvert får man et kontaktnett ved å gå frem på denne måten. Dette er noe informantene opplever som frustrerende, i tillegg til at det tar tid å få kontakt med de rette personene i organisasjonen.

Det har vært, altså navn flyr forbi, du kommer inn i et helt nytt system der de som har sittet lenge i stillingen bare vet, "ja, du må ringe den, eller den", hvis du kommer ny inn så har man faktisk nesten ikke peiling på hvor man skal henvende seg så man famler litt i blinde.

Noen av informantene beskriver å ha hatt erfaring fra tidligere lederstillinger og tar med seg nettverk fra tidligere, eller at de har arbeidet seg oppover i systemet over år og gjennom dette skaffet seg erfaring og et kontaktnett. På bakgrunn av denne erfaringen og kjennskap til organisasjonen vet de hvor de kan henvende seg, eller har andre mellomledere de vet de kan kontakte for å få hjelp eller avklaringer.

Flertallet av informantene beskriver det å skaffe seg et nettverk både blant andre ledere på linjenivå, men også innenfor de ulike støttesystemene, som for eksempel HR og teknisk support som er etablert i organisasjonene. Innen støttesystemene beskriver informantene det å få kjennskap til en nøkkelperson innenfor de ulike fagområdene og kunne henvende seg direkte til denne for å få den hjelpen en trenger. Samtidig beskriver noen den sårbarheten om disse

nøkkelpersonene er fraværende, som for eksempel ved ferieavvikling. To av informantene kommer inn på at enkelte av støttesystemene er tungvinte, ved at når de ber om hjelp får de beskjed om å gjøre sånn og slik. Da opplever de det derimot enklere å kontakte noen av de andre de kjenner fra før for å få hjelp, og at det er stor vilje til å hjelpe.

4.4 Mellomledere savner støtte i det daglige virket.

Et flertall av informantene kommer inn på og beskriver savn av lederstøtte i en del av de samme situasjonene som de har beskrevet opplevelsen av ensomhet i, som mellomledere.

Flertallet av informantene har ikke reflektert over hva de legger i begrepet lederstøtte, men at dette er noe flere tenker skal være knyttet til en form for støttefunksjoner som gjerne er knyttet til HR i organisasjonene. Dette benytter de seg av ved å kunne henvende seg til jurister eller ansatte innenfor personalavdelingen. Ut over dette beskriver informantene opplevelse av trygghet og det å bli sett i hverdagen for den jobben man utfører som mellomleder. En av informantene henter kommunikasjon frem som et eksempel på en form for lederstøtte, det å kunne rådføre seg og drøfte problemstillinger med sin nærmeste leder.

Når informantene beskriver situasjoner der de har savnet lederstøtte, har de fleste konkrete eksempler å kunne vise til. Informantene beskriver da at det kan være alt fra utfordrende personalsaker til det å ha noen å kunne ventilere med når det oppstår situasjoner som oppleves frustrerende, eller man ikke er forberedt på. En informant savner lederstøtte i alt fra små detaljer til de større krevende sakene, og flertallet av informantene oppgir spesielt dette med sykefraværsoppfølging. Her gir informanter eksemplet på det å kunne vært to i slike saker. De sier noe om at man som leder kan gå inn og være den gode personen som skal forsøke å ivareta medarbeideren, da de skal ha en videre relasjon til vedkommende. Da hadde det vært støtte om en annen person kunne kommet inn og vært den som var mer tydelig og direkte og satte krav til medarbeideren.

lederstøtte for meg vil jo være en plattform der jeg vil kunne få råd eller kunne få rådgivning, hvor jeg faktisk ville kunne få støtte som det er i ordet og ja og så rett og slett når det hagler som verst, for av og til så kan det jo gjøre det

Over halvparten av informantene vektlegger spesielt savn av lederstøtte i de vanskelige personalsakene som krever energi og hvordan man skal håndtere disse. Informantene beskriver ulike varianter av vanskelige personalsaker, som at medarbeidere blir alvorlig syke, dødsfall eller de som opplever kriser i livet. Flere av informantene gir eksempler der medarbeidere blir utbrent, eller der det skjer ansettelse hvor en medarbeider ikke passer inn eller klarer å utføre arbeidet den er ansatt til. Noen av informantene kommer da inn på at det kan være vanskelig å vite hvem en skal henvende seg til og når en har personer som har kompetanse på for eksempel HR kan det være at det er vanskelig å få kontakt med disse.

En informant beskriver også hvordan mangel på ledere over perioder innvirker på opplevd lederstøtte og opplevelsen av å sitte alene inne med ganske tøffe ting. To av informantene beskriver savn av lederstøtte i situasjoner som oppstår der og da. Den ene gir eksempler knyttet til foreldresamarbeid, hvor det oppstår situasjoner der og da som hun blir overrumplet på og blir usikker på hvordan hun skal håndtere. Informanten uttaler at det vil utstråle veldig lite lederskap om hun da skulle hente leder over inn i situasjonen. Den andre informanten gir eksempel fra personalmøter, hvor det kan oppstå uenigheter blant medarbeiderne og han som mellomleder må forsøke å nyansere alle sidene av saken. Han savner da å kunne hatt noen sammen med seg for å få støtte i dette.

Som vi var inne på tidligere i det å få opplæring i å utføre arbeidsoppgavene, knytter flere av informantene også dette til savn av lederstøtte. Informantene beskriver det å få opplæring i hvordan arbeidsoppgavene skal gjennomføres og en forståelse av hvordan det har vært gjort tidligere. En informant beskriver lederstøtte for å best mulig kunne utføre arbeidsoppgavene i det daglige. Der skjer det at prosjekter fordeles videre før arbeidsoppgavene er planlagt, slik at de som utførende i organisasjonen må starte med dette. Et annet eksempel denne informanten gir er å få tildelt arbeidsoppgaver han egentlig ikke skal gjennomføre, da han ikke innehar kompetanse på dette området. En annen informant beskriver oppgaver knyttet til arbeid med turnus, der informanten uttaler at hun knapt visste hva en turnus var og hadde null opplæring, slik at hun opplevde det som krevende før det etter hvert gikk seg til.

Flere av informantene beskriver at det tok lang tid å få opplæring når de gikk inn i rollen som mellomleder, og at det tok tid før de hadde oversikt over alle arbeidsoppgavene. Et eksempel på dette er at det tok minst to til tre måneder før informanten hadde begynt å få en oversikt og antageligvis lengre tid enn det. En av informantene beskriver derimot å ha fått lederopplæring gjennom et helt år med sin personalansvarlig. Informanten arbeidet både med det faglige

gjennom en businesscase, gjennomførte personlighetstester og arbeidet med egen person i utøvelsen av egen ledelse, med veiledning som den betegner som lederstøtte i prosessen. Flere av informantene forteller at de har etterspurt strukturert støtte i mange år, i form av kollegaveiledningsgrupper blant mellomledere og ledelse over. Informantene sier at dette må besluttes av ledelsen øverst i organisasjonen.

En informant beskriver savnet av lederstøtte i utførelser av arbeidsoppgaver hun gjør sjeldent, som for eksempel ansettelse av stillinger som utlyses kanskje en gang i året. Informanten knytter dette også til systemer der det er utfyllinger av masse skjema og support systemer som er ekstremt tungvinte. Den samme informanten kommer inn på det å få lederstøtte i form av tillit til å kunne ta avgjørelser. Informanten beskriver organisasjonen som stor og at beslutninger skal gjennom mange ledd, før de endelig fattes. Hun tenker at en god del av disse beslutningene kunne informanten selv ha tatt, men at det må gis tillatelse til dette i linjen over. Hun sammenligner dette med andre stillinger hun har innehatt i andre organisasjoner, hvor hun har hatt tilliten til å kunne ta avgjørelser og vært vant til ledelse under frihet.

Mobbing og trakassering tas spesifikt opp av en informant, der han savner lederstøtte i forhold til hvordan håndtere dette. Informanten kommer inn på at det oppleves uklart hvor grensen går når det kan oppleves som trakassering og mobbeatferd, blant medarbeidere som i utgangspunktet har en kultur for å kunne lufte frustrasjoner seg mellom. Videre utdyper informanten dette med at mobbing og trakassering en skal være forsiktig med å bruke og at det å anklage en medarbeider for dette, da skal en ha tunga rett i munnen. Informanten har forsøkt å undersøke med andre mellomledere om hvor de tenker grensen går, men har en opplevelse av at de andre lederne også er usikker på dette.

4.5 Blandede forventninger og ulike opplevelser av lederstøtte fra nærmeste leder

Vi har vært litt innom utøvelsen av lederstøtte til mellomledere, og informantene er todelt her i forhold til om de har forventninger til å få lederstøtte fra nærmeste leder. Videre er det ulike opplevelser av denne lederstøtten.

To av informantene har ingen forventning til å få lederstøtte fra nærmeste leder, der den ene informanten uttaler at det vil være som å bli bedt om å få puter sydd under armene. Som vi har vært inne på tidligere, tenker denne informanten at er du i behov for lederstøtte må du vurdere om du er egnet til å ha rollen som mellomleder. Denne informanten beskriver derimot å ha en samtalepartner og kan drøfte ulike situasjoner med sin leder. Den andre informanten tenker at lederstøtte ikke nødvendigvis skal ligge i linje fra leder over, men at dette kan være en egen funksjon i organisasjonen som er tilgjengelig for alle mellomlederne der. De andre informantene har forventninger til lederstøtte fra ledelsen over, og en av de informantene vektlegger spesielt behovet ved alvorlige hendelser.

og i disse situasjonene tenker jeg at det er kjempeviktig at man ikke står alene som mellomleder, men da skal man liksom ha, da skal hele linja inn over deg og bistå deg

En av informantene beskriver det å ha lederstøtte fra leder over gjennom hele utdanningsprogrammet hun gjennomførte for å bli leder, og at dette er en integrert del av opplæringen til nye ledere i organisasjonen. En annen informant etterlyser en etablert og strukturert form for lederstøtte fra ledelsen over i sin organisasjon, da hun tenker at dette må være på plass for å kunne få det implementert. Flere av informantene opplever ikke nødvendigvis at det er leder over som vil kunne gi den beste lederstøtten i hver enkelt sak, men at i noen tilfeller vil det være mer hensiktsmessig å henvende seg til andre som for eksempel HR for å få støtte. Dette legger informantene på det vi tidligere har vært innom, at de kjenner organisasjonen over mange år og vet dermed hvor de kan hente støtten basert på et etablert nettverk. Derimot beskriver en informant at den eneste hun kan søke lederstøtte hos er av leder over da hun opplever at det er ingen andre i organisasjonen hun kan henvende seg til.

I forhold til opplevd støtte fra ledelsen over beskriver over halvparten av informantene å ha dette. Det gis eksempler der en er ukentlig inne hos sin leder og drøfter ulike ting som utfordrende personalsaker eller sykefraværsoppfølging, som hun opplever kan være krevende. Hun rådfører seg og tenker høyt sammen med sin leder om hvordan det kan være lurt å håndtere dette, samt at hun benytter sin leder for å kunne ventilere frustrasjon. Hun opplever å kunne gå til sin leder for å få uttrykke seg både i forhold til positive og negative situasjoner. Informanten uttrykker derimot at hun opplever at leder over seg ikke har støtte i ledelsen over seg igjen. En annen informant forteller at når hun står i krevende personalsaker kan hun ringe eller melde om dette til sin leder over. Da etterspør med en gang leder over om informanten trenger hjelp og om denne skal delta på møter for å støtte henne, så informanten opplever å få lederstøtte når hun ber om det.

Noen av informantene forteller om en todelt opplevelse av støtte fra sin leder over. En informant forteller at i konkrete personalsaker opplever hun å ikke ha støtte fra sin leder og at denne lederen ikke tar tak i situasjoner den burde ta tak i. Derimot opplever hun å kunne gå til sin leder for å få lederstøtte i større prosesser eller andre utfordrende situasjoner, der leder over uttrykker at informanten har dens fulle støtte i de vurderingene hun gjør. En annen informant beskriver er sårbar fase der det har vært et lederskifte over og at han ikke kan søke lederstøtte av leder som er over nå. Informanten beskriver at det kan være vanskelig å få svar fra leder over og at det tar lang tid å få svar, så opplevelsen er at ting skurer og går om de er uenige om hvordan saker bør løses. Videre sier informanten at dette er situasjoner som vil oppstå og at han da går litt tom for folk han kan snakke med eller ta det videre med og da må den kanskje bare akseptere at det er sånn. En tredje informant opplever det at ledelsen over ikke er tilstede og at dette gjør det vanskelig å søke lederstøtte.

To av informantene opplever å ikke få støtte fra ledelsen over, der den ene beskriver at ledelsen over kun er interessert i å få gjennom sine beslutninger som da gjerne er styrt av økonomi. Den andre informanten beskriver at hun ikke får lederstøtte fra ledelsen over på bakgrunn av at denne ikke har ledererfaring fra tidligere. Hun beskriver en ledelse over som er ledere for første gang på et høyt nivå i organisasjonen. Ifølge informanten har ledelsen over mer enn nok med å lære seg organisasjonen og alt av administrative verktøy, drift, struktur og budsjett. Dette igjen resulterer i at informanten opplever at ledelsen ikke har tid og kompetanse enda på å se mellomlederne og det arbeidet de gjør, men at dette kan gå seg til på sikt når ledelsen får mer erfaring innen utøvelse av ledelse.

Noen av informantene oppgir et ønske og et behov for større engasjement og lederstøtte fra nærmeste leder. Et eksempel som gis er at man ikke nødvendigvis har et behov for å bli sett av sin leder, men å få bekreftelse på den jobben som utføres. Dette kan være tilbakemeldinger på om jobben som gjøres er bra og om noe kan håndteres på andre måter. En annen informant kommer inn på at dette vil kunne skape større trygghet, samt dekke et behov for å få gjort avklaringer underveis, spesielt i større prosesser.

det jeg har reflektert over er jo at vi kunne nok ha trengt mere støtte i avdelingslederne eller, back-up eller hva jeg skal kalle det for noe sånn at vi følte oss tryggere i den prosessen vi var igjennom

4.6 Mellomledere får lederstøtte i endringsprosesser

Som vi har vært inne på savner informantene lederstøtte i hverdagen, men når de har stått i og ledet større endringsprosesser beskriver de en opplevelse av å få lederstøtte av nærmeste leder samt videre opp i organisasjonen.

Alle informantene har vært involvert i og deltatt i endringsprosesser, der endringer var bestemt av ledelse over. Et flertall av informantene svarte at i prosesser med endringer var de i arbeidet forut for selve endringene med i forskjellige arbeidsgrupper eller prosjekter. Der var de i møter med tillitsvalgt, verneombud, og med forskjellige representanter fra de ulike yrkesgruppene som ble berørt. Dette mente flere var både givende og nyttig for selve prosessen siden de da deltok i utviklingen av analyseverktøy som skulle brukes i endringen. Informantene beskriver at det gav dem en trygghet på at det ble en ryddig og redelig prosess, hvor det var vektlagt åpenhet og god informasjonsflyt, og at støtten i arbeidsgruppene i dette tilfellet var gull verdt. Det vektlegges og viktigheten av dette for å håndtere frustrasjon og utfordringer i endringsprosessen. Flere av informantene har fått veiledning i endringsprosessen som gav dem støtte til å ta prosessen videre med å implementere dette hos sine medarbeidere.

I endringsprosesser forteller informantene at å dele informasjon er en stor oppgave for å få prosessen til å flyte, og at endringen blir gjennomførbar. Det at informasjonen prioriteres, og at det i organisasjoner der en får dette til på en god måte gjør endringene mer suksessfulle. En informant hevdet at å få støtte fra de man kjenner, samt få støtte i at man har samme syn på saken, fører til at man blir mer villig til å gjøre endringsarbeid. En annen mente at å dele informasjon i form av kursing, på intranett, og på mail var med på å gi støtte i

endringsprosessen. Det som også fremkommer er at når det kommer ledere fra sentralt i organisasjonen for å gi opplæring til ledere lokalt, gir dette en følelse av god støtte i endringsprosesser. En får en opplevelse av at det er struktur i endringsprosessen, og at det gir en forståelse for i hvilken retning en skal. Det mener en av informantene gjør det lettere å gjennomføre endringsprosessen med denne type oppfølging fra ledelsen over.

det er jo mye learning-by-doing da. Selv om vi er en stor organisasjon så blir det veldig mye lære mens du går.

Noen av informantene kommer inn på at man ikke alltid får støtte i endringsprosesser, og det å stå alene viser seg å forlenge prosessen eller i verste fall fører til at den reverseres. To av informantene fortalte at de ofte måtte stå alene, og siden det ikke ble tid til verken opplæring eller informasjon fra nærmeste leder kunne de risikere å måtte stå i prosesser hvor de måtte lære underveis. Det gis eksempel på at i perioder hvor organisasjonen har god økonomi prioriteres opplæring i forkant av endringsprosesser, men når økonomien var dårlig ble ikke dette prioritert. Likevel beskriver et flertall av informantene at når endringene var bestemt av ledelse over var dette et prioritert område hvor det ble satt av tid og ressurser til dette, og dette gav en opplevelse av lederstøtte i endringsprosessene.

4.7 Mellomledere utøver lederstøtte til andre

Selv om få av informantene hadde tenkt over hva lederstøtte kunne innebære, hva som lå i begrepet og på hvilken måte den skulle struktureres, var åtte av informantene likevel veldig klar på at de selv utøver en form for lederstøtte til andre.

En av informantene er klar på at som mellomleder er lederstøtte noe du i utgangspunktet ikke skal ha behov for, når du har gått inn i rollen. Han beskriver likevel det å selv gi lederstøtte til andre eksterne daglige ledere, han er i et samarbeid med, og at dette egentlig er den viktigste funksjonen han har i sin stilling. Lederstøtten denne informanten utøver til andre omhandler da hjelp i forhold til juridiske utfordringer daglige ledere står i og beskriver å ha en funksjon som uformell samtalepartner. Han beskriver det at de kan ringe han og diskutere uansett hvor stort eller lite problemet oppleves, og at det at de har en samtalepartner er noe av den viktigste formen for lederstøtte en kan utøve til andre.

Det er flere av informantene som kommer inn på det at de utøver lederstøtte til eksterne samarbeidspartnere som da er kunder. Det gis eksempler på det å kunne hjelpe andre ledere de har et kundeforhold til, med praktiske oppgaver og hvordan de kan håndtere problemstillinger i forhold til medarbeiderne. Lederstøtten ut til andre beskrives som en hjelp til disse i hverdagen, når de for eksempel skal inn å ha de tunge samtalene med medarbeiderne. Informantene opplever dette som givende og at ved å hjelpe og støtte andre bidrar det til å gi trygghet til andre ledere.

Det å være tilstede og tilgjengelig for andre mellomledere beskriver flertallet av informantene som et viktig bidrag i sin utøvelse av lederstøtte til andre. De kommer også inn på utøvelse av lederstøtte til andre i form av å kunne hjelpe, når mellomlederne ber om dette og at de setter av tid og prioriterer dette. Et flertall av informantene beskriver også det å ha en åpen-dør-policy, noe som illustrerer det å være tilgjengelig. En informant kommer her inn på det å ha flate struktur og lav terskel for andre mellomledere for å kunne komme inn på kontorene og drøfte, både i forhold til faglige og andre utfordrende problemstillinger. Dette beskriver informanten som den viktigste støtten i den daglige ledelsen.

Videre kommer flere av informantene inn på utøvelse av lederstøtte til andre i form av det å la den andre få luften ut frustrasjoner og selv ha mulighet for dette hos andre mellomledere. Den ene informanten sier at det er jo det vi ledere bruker hverandre til.

vi møttes med jevne mellomrom og rett og slett dro på kafe eller tok oss et glass vin og blåste ut ikke sant, og gav hverandre råd og tips om «ja, det her har jeg opplevd før, kan du ikke prøve sånn og sånn eller»

Flertallet av informantene kommer inn på gjensidigheten i utøvelse av lederstøtte til hverandre, og at dette gjøres mellom lederne. Et eksempel som gis er det å kunne utfylle hverandre med svake og sterke sider og når han kommer til kort på et område kan andre mellomledere bidra som har mer kompetanse der. To andre informanter kommer inn på det at de har arbeidet lenge innenfor organisasjonen og på bakgrunn av dette utøver lederstøtte til andre mellomledere som ikke har vært ansatt like lenge. Dette kan være lederstøtte i vanskelige personalsaker, nyere mellomledere ikke har hatt erfaring med fra tidligere. Her beskriver en informant det å være på tilbudssiden til nytilsatte ledere og oppfordre disse til å kunne ringe henne. Som informanten sier kan det være vanskelig som ny å måtte be om hjelp, spesielt når den kanskje opplever at den trenger hjelp på så mange ulike områder.

Utøvelse av lederstøtte til andre mellomledere beskrives av en informant som hjelp til å drifte når det oppstår vanskelige situasjoner som må håndteres der og da. Da kan hun gå inn og avhjelpe med praktiske ting som innleie av personal og få driften til å gå rundt. På den måten gir hun støtte til den andre mellomlederen, som da kan bruke sin tid på det som er viktigst. Flere av informantene beskriver det å gi lederstøtte i den praktiske hverdagen som kjempeviktig. Videre at denne formen for lederstøtte til andre må være løpende og ved behov. Noen av informantene forteller at mellomlederne gir hverandre daglig veiledning som en form for lederstøtte.

En annen informant forteller at de har ukentlige møter blant lederne og denne informanten er selv mellomleder, men også leder for andre mellomledere. I disse møtene utøver denne lederen støtte til de andre mellomlederne om de står i for eksempel tunge personalsaker. Denne informanten kan også delta i vanskelige møter mellom de andre lederne og medarbeidere, hvor det kan handle om å skulle veilede noen ut av jobben. Da kan hun ta på seg rollen å være mer direkte. Videre beskriver informanten viktigheten av å gi gode tilbakemeldinger til de andre mellomlederne når de har håndtert situasjoner godt, men også det å kunne gi tilbakemeldinger og veiledning i situasjoner som kunne vært løst bedre.

4.8 Mellomlederens dilemma

Vi har vært innom temaene i avsnittene over, men ser spesifikt på eksempler informantene henter frem som og kan tolkes som dilemmaer mellomledere står i, når de har vært inne på savn av lederstøtte.

To av informantene beskriver større endringer som ble bestemt av ledelse over, hvor de var faglig uenig i bestemmelsene som ble gjort. Den ene informanten beskriver at de hadde gjennomført en grundig prosess i forkant og hvor erfaringer fra andre organisasjoner var lagt til grunn for at endringen som var bestemt, ikke ville være til det beste. På tross av dette bestemte ledelsen at endringen skulle gjennomføres. Informanten forteller at endringene ble innført og mellomlederne implementerte dette, men etter noen år ble konklusjonen at endringen ikke hadde vært til det bedre og de gikk tilbake til slik det hadde vært tidligere. Den andre informanten beskriver det å ha blitt beordret til å gjennomføre sammenslåinger som denne har vært helt uenig i, hvor den har fått beskjed om at det er dens plikt og det skal den gjøre.

det er din fordømte plikt som leder selv om du ikke er enig, men du må gjennomføre det, så det har jeg alltid gjort, vært lojal, men det er med litt sånn bismak.

Noen av informantene kommer innpå det å være lojal til ledelsen over når en er uenig i de beslutninger som tas, der den ene beskriver en leder over som informanten opplever ikke har gjort det den bør gjøre. Informanten gir et konkret eksempel på en medarbeider som blir ansatt, hvor denne ikke klarer å ivareta de ansvarsområdene den er satt til. Dette er alvorlig og vil kunne gi konsekvenser, der informanten opplever at leder over er avventende og skal se om det går seg til. Så går det seg ikke til og det oppstår nye episoder hvor leder fortsatt ikke tar tak i dette og informanten opplever det vanskelig og som den går med hendene knyttet bak på ryggen. Informanten beskriver at dette er å gå på akkord med det en selv tenker er rett. Dersom informanten går om denne lederen og tar kontakt med for eksempel personalavdelingen frykter han det skal oppleves som illojalt, og at det vil skape et ugreit forhold til leder over. En annen informant gir et tilsvarende eksempel på når ledelse over ikke tar tak i ugreie personalsituasjoner, at dette setter informanten i en vanskelig situasjon hvor hun ikke ønsker å skape noen bølger.

Fire av informantene kommer inn på når informasjonsflyten ikke går korrekt og hvilke utfordringer dette gir. Den ene informanten beskriver at i en større prosess innad i organisasjonen gikk informasjonen ut til alle medarbeiderne i et møte mellom lederne ikke var invitert inn i. Dette resulterte i en mismatch mellom informasjonen mellom lederne og medarbeiderne satt med, noe som gjorde det vanskelig å komme på samme nivå. En annen informant beskriver når informasjonen om en større prosess de skulle gjennom, kom til dem ved en tilfeldighet, der de hadde et inntrykk av at alle andre viste dette før dem. Den tredje informanten forteller at de leste i et offentlig referat om en større endringsprosess som skulle finne sted, der ledelsen hadde glemt å informere de det gjaldt. Hun beskriver en stor organisasjon som er mye mer hierarkisk og er du ikke med i prosessen så blir du glemt.

Et annet område flere av informantene kommer innom når det gjelder informasjonsflyten er når større prosesser forsøkes hemmeligholdt, men så publiseres i media. Dette beskrives av flere informanter der informasjonen ikke går ut til de ansatte i organisasjonen og så oppstår det en lekkasje hvor det plutselig står i avisa. Informantene legger dette på at jo mer toppstyrt beslutningene er jo verre blir det, da det er en del filter i flyten videre ned i organisasjonen. I denne flyten blir deler av informasjonen stoppet eller tatt bort og om media da involveres kan

det være kilder til feilinformasjon som kommer ut. Dette beskrives også ved at informasjonen publiseres før det egentlig er fattet en endelig beslutning på hva som skal gjennomføres.

Avslutningsvis er det flere av informantene som kommer inn på når beslutninger og endringer gjennomføres på grunnlag av økonomi og innsparinger. Noen av informantene beskriver hvordan organisasjonens økonomi har innvirkning på i hvilken grad mellomlederne prioriteres å få kompetanse til å gjennomføre de bestemmelsene som er tatt av ledelsen over. I økonomisk gode tider får mellomlederne kurs i forkant av nye innføringer, men i dårlige økonomiske tider må de gjennomføre dette ved å lære underveis gjennom prøving og feiling. To av informantene beskriver det som vanskelig når endringer skal gjennomføres på grunn av økonomi. Den ene informanten beskriver å være i en organisasjon hvor det brukes mye penger for å kunne yte tjenestene og at da er det vanskelig når pengene stilles først og ikke tjenesten en skal klare å levere. Den andre informanten beskriver at det kan være vanskelig å argumentere mot endringer som besluttes på grunn av innsparing, da en ikke vet resultatene av slike endringer før det har gått en stund.

4.9 Oppsummering

Noen av informantene kommer inn på det med lederegenskaper og at utøvelse av ledelse er ikke noe man kan lære seg, men noe en innehar. Et av hovedfunnene som et klart flertall av informantene beskriver er opplevelsen av ensomhet som mellomleder, og et savn av lederstøtte fra nærmeste leder. Det er blandede forventninger og ulik opplevelse av hvordan informantene får lederstøtte fra sin nærmeste leder, men et flertall opplever å få dette i noen grad. Videre er det en opplevelse av at i større endringsprosesser har de fleste lederstøtte av ledelsen over.

Alle informantene har en oppfatning av at de utøver lederstøtte til andre, på ulike områder og i ulik form. Det som kommer frem klart, er utøvelsen av lederstøtte til og mellom andre mellomledere. Avslutningsvis har vi sett på områder informantene beskriver som kan oppleves som dilemma, når de står i en skvis mellom beslutninger som tas opp mot egne meninger. Dette er knyttet både til avgjørelser nærmeste leder over tar, samt når økonomi er årsak til prosesser og endringer som skal gjennomføres, der dette kommer fremfor kvaliteten på tjenestene som skal ytes. Som en rød tråd gjennom empirien har behov for og utøvelse av lederstøtte vært et gjennomgående tema innenfor alle områdene som er beskrevet.

5.0 Drøfting

Vi velger å ta for oss hovedfunnene innen empirien og drøfte dette opp mot teoriene knyttet til ledelse, mellomleders rolle samt hva vi har valgt å definere innen lederstøtte. Gjennomgående i drøftingene er å se hovedfunnene opp mot problemstillingen, hvilke forventninger mellomledere har til lederstøtte i sitt daglige virke. Vi tar først for oss at utøvelse av ledelse er basert på personlige egenskaper og hvordan en slik forståelse har innvirkning på behov for lederstøtte. Noen av hovedfunnene innen empirien er flettet inn i hverandre, så dette velger vi å drøfte sammen. Dette er innen funnene som omhandler at mellomledere opplever rollen som ensom, savner lederstøtte i det daglige og må etablere et nettverk. I det å etablere nettverk drøfter vi og utøvelsen av lederstøtte til andre, og opplevd lederstøtte i endringsprosesser. Avslutningsvis drøfter vi mellomlederens dilemma.

5.1 Utøvelse av ledelse er basert på personlige egenskaper

Kotter (2001) sier noe om at utøvelse av ledelse handler om å utvikle evner på dette samt å få yrkeserfaringer mens Hope (2015) på sin side sier at å lede mennesker krever evner og kunnskaper som en mellomleder må inneha. En informant kommer inn på det at utøvelse av ledelse er ikke noe en kan lære seg, men en personlig egnethet en må inneha. Det vil ikke nytte hvor mye skole og kursing innen ledelse du tar, eller hvor mye veiledning du får på dette, om du ikke innehar denne egnetheten. Etterspør du da som mellomleder et behov for lederstøtte, bør du vurdere om du egentlig er egnet til og er den rette personen i stillingen. Derimot mener en annen informant at mellomledere med god fagkompetanse innen området de leder, ikke nødvendigvis er god på utøvelse av ledelse, men at dette er noe de kan lære seg. Denne informanten kommer også inn på at en kan ha erfaring og kompetanse på det å lede, uten at en nødvendigvis trenger å være god på fagfeltet en leder. En vil likevel kunne være en egnet leder så lenge en har rådgivere som bidrar med det faglige da. Nyere forskning viser at det er en sammenheng mellom personlighetstrekk og effektiv ledelse. Selv om ledelse til en viss grad kan læres vil noen ha en personlighetsprofil som tilsier at de kan være mer egnet som leder enn andre (Martinsen, 2019). Ifølge teorien som foreligger vil det da på den ene siden en bekreftelse på det den ene informanten er inne på, at for å kunne lede innebærer det at en har noen grunnleggende personlighetstrekk (Martinsen, 2019). Samtidig underbygger og teorien det den

andre informanten sier noe om, at en kan lære og utvikle evner til å bli en leder (Kotter, 2001). I det at en kan lære og utvikle seg til å bli en leder, vil vi og tenke at i dette vil det være et behov for lederstøtte av nærmeste leder i denne prosessen. Dette med bakgrunn i det som fremkommer senere i drøftingen, at i utøvelsen av lederstøtte omhandler dette blant annet å veilede nye mellomledere i deres utvikling som leder.

En av informantene beskriver nettopp dette, at hun hadde opplæring og fikk veiledning i det å utvikle seg som leder gjennom hele det første året. Dette gjorde hun ved hjelp av lederstøtte fra sin nærmeste leder. En annen informant beskriver at det å utvikle seg som leder omhandler å prøve og feile og dra nytten av de erfaringene en gjør seg da. Vi kan ikke uttale oss om de har en personlig egnethet i det å utøve ledelse, men det er grunnleggende å tenke at de innehar dette siden de er tilsatt som mellomledere. Flere av informantene fortalte at de hadde vært fagarbeidere og grunnet personlig egnethet gikk de inn i mellomleder rollen når stillingen ble ledig. Det underbygges av teorier om at mange mellomledere er dyktige fagarbeidere (Hope, 2015). Dette blir i en motsetning til eksempelet en informant gir der fokuset fra ledelsen oppover i organisasjonen, er at fagkompetansen er prioritert inn i lederstillinger. I verste fall vil dette kunne medføre to konsekvenser der det ene er at fagkompetansen fjernes fra der det er behov for den og inn i lederstillinger. Det andre vil være at det er fagkompetansen og ikke den personlige egnetheten i det å utøve ledelse, som vektlegges i tilsetningen av mellomledere. Ved å ikke inneha en personlig egnethet for ledelse er det vanskelig å si noe om i hvilken grad dette vil skape et behov for lederstøtte fra nærmeste leder, men som vi er inne på tidligere vil kanskje behovet for oppfølging og veiledning være i større grad tilstede. Nyere forskning viser at det er en sammenheng mellom personlighetstrekk og effektiv ledelse, der ledelse kan læres til en viss grad, men noen vil personlighetsprofiler som er mer egnet som leder enn andre (Martinsen, 2019).

5.2 Mellomledere opplever rollen som ensom og savner lederstøtte fra nærmeste leder

Tidligere undersøkelser har vist at ensomhet knyttet til ledelse ofte omhandler det å måtte klare seg uten faglig og personlig støtte fra nærmeste leder, når de har utfordringene med å lykkes (Colbjørnsen, 2004). Dette underbygger funnene vi har gjort der et flertall av informantene kommer inn på det med ensomhet i rollen som mellomleder. Informantene beskriver situasjoner vi tenker oss bekrefter det å ha utfordringene med å lykkes, når de står i vanskelige personalsaker og situasjoner som oppstår og må håndteres der og da. Det er ulike områder hvor de opplever følelsen av ensomhet, der en av informantene beskriver det å føle seg dratt mellom ledelse over og medarbeiderne under. Det er vel dette som nettopp ligger i ordet mellomleder, at en er i en rolle mellom ulike interesser innad i organisasjonen der en må håndtere forventninger som kan oppleves motstridende (Hope, 2015). Som leder skal en ivareta både organisasjonens interesser, samt medarbeiderne en har et ansvar ovenfor og disse interessene kan være i konflikt med hverandre. Hvordan dette innvirker på utøvelsen av ledelse kommer ikke informantene inn på, men vi tenker at dette kan få innvirkning på arbeidsmiljøet og i samhandlingen med medarbeiderne (Rønning mfl., 2013).

Følelsen av ensomhet i mellomlederrollen er særlig vektlagt i det daglige virke, blant informantene. Dette kan være i de vanskelige møtene med medarbeiderne, sykefraværsoppfølging eller i situasjoner som oppstår, hvor en ikke har rukket å reflektere over hvordan man skal håndtere det. Ensomhet knyttes da til det å ikke ha noen å kunne rådføre seg med når en skal håndtere disse situasjonene, eller ha noen konkret å støtte seg til. Personalansvar er i seg selv, noe som kan være krevende når man står i det daglige arbeidet med alt av administrative oppgaver som skal gjennomføres (Hope, 2015). Dette kommer også informantene inn på i savnet av lederstøtte i det daglige. Det gis eksempel på å kunne hatt nærmeste leder som støtte inn i de vanskelige sakene som krever energi. Tidligere undersøkelser som er gjennomført viser også dette (Dale & Haaland, 2004a, Dale & Haaland, 2004, Haaland & Dale, 2005, Dale, 2014). En informant spesifiserer dette i å kunne ha rollen som den gode i for eksempel vanskelige sykefraværsoppfølginger, og der nærmeste leder har rollen som den direkte, der den stiller krav til medarbeideren. I forhold til akkurat slike vanskelige personalsaker gir en av informantene tilbakemelding på at hun opplever å få slik støtte fra sin nærmeste leder.

Andre områder der informantene beskriver ensomhet og savn av lederstøtte er i forhold til fysisk lokasjon, der nærmeste leder sitter en annen plass. Som den ene informanten beskriver, er det egentlig bare en telefonsamtale unna, men også flere av de andre informantene beskriver fravær av ledelse som en faktor for opplevd ensomhet. I tillegg oppleves det av informantene en sårbarhet og savn av lederstøtte ved fravær av nærmeste leder eller andre viktige nøkkelpersoner i organisasjonen, som for eksempel innen HR avdelingen eller support. Et område som også belyses er når mellomlederen er den eneste i organisasjonen med en rolle der hun ikke kan sammenligne seg med andre i forhold til ansvarsområder. Da mellomlederen ses på som en viktig ressurs som er med på å styrke organisasjonen (Hope, 2015), vil det være viktig å se på hvordan en som nærmeste leder eller organisasjonen kan iverksette tiltak. Tiltakene må ha som mål å forebygge situasjoner som skaper denne form for ensomhet og savn av lederstøtte.

Ensomhet knyttes også til det å ikke bli sett, noe som igjen skaper et savn av lederstøtte i det daglige. Det handler ikke nødvendigvis om å få de positive bekreftelsene på den jobben en utfører, men også kunne få tilbakemeldinger på situasjoner der en kunne håndtert det på en annen eller bedre måte. Det å få tilbakemeldinger som oppleves som nyttige, åpner for en dialog og dette kan gi mellomlederen en motivasjon for å prestere bedre, samt en opplevelse av å bli sett av nærmeste leder (Latham, 2012). Dette er noe som bekreftes gjennom undersøkelser som er gjennomført, der det generelt sett blant ledere er savn av tydelige forventninger, tilbakemeldinger, oppfølging og støtte i det daglige virke. Her fremkommer og viktigheten av at nærmeste leder er tilstede (Dale, 2018). I forhold til opplæring, rådgivning og rettleiding kommer vi nærmere tilbake til dette i etablering av nettverk og opplæring av nytilsatte mellomledere. Med tilstedeværelse av ledelse kommer nettopp en av informantene inn på at hun ikke opplever ensomhet da de har en flatere struktur hvor de arbeider på tvers, noe som vi tenker gir en opplevelse av å være sett og ha støtte i det daglige. Der arbeider mellomlederne og nærmeste lederne på tvers av personalgruppene i ulike saker og dette gir de et større grunnlag for støtte fra nærmeste leder i de vanskelige situasjonene.

Det er noe språk mellom forventningene til lederstøtte og i hvilken grad informantene opplever å faktisk få dette. Når vi nå har sett på opplevd ensomhet og savn av lederstøtte i det daglige kommer flere av informantene inn på både blandede forventninger til nærmeste leder og opplevelsen av å få lederstøtte i konkrete situasjoner. To av informantene opplever ingen form for lederstøtte og knytter dette til nærmeste leders beslutninger som er av økonomiske interesser

og manglende ledererfaring. Som vi har vært inne på i ledelse basert på personlig egnethet fremkommer det at en mellomleder er tydelig på at forventninger til lederstøtte er som å sy puter under armene på en. Dette står i kontrast til forventningene fra de andre mellomlederne som i større eller mindre grad har en klar forventning om behovet for støtte fra nærmeste leder, eller andre eksterne i organisasjonen. Her definerer informantene lederstøtte knyttet til nærmeste leder, men også til HR avdelingene hvor de kan henvende seg til jurister eller andre ansatte innenfor personalavdelingen. Kommunikasjon hentes og frem som et eksempel fra en informant som en form for lederstøtte fra nærmeste leder, i det å ha en samtalepartner å kunne rådføre seg med og drøfte ulike problemstillinger. Gjennomfører nærmeste leder samtaler jevnlig med mellomlederen, der kommunikasjonen i form av en oppriktig interesse for den andre og samtidig ansvarliggjøring, er dette definert som en form for lederstøtte (Iversen og Rimol, 2015).

I en forlengelse av det med kommunikasjon som et verktøy for utøvelse av lederstøtte, vil det med tillit og være en viktig faktor i det å ha en god relasjon til nærmeste leder, som også er med på å forebygge ensomhet. Opplever en da at det er en uerfaren leder over eller at interessene er forankret i det økonomiske, tenker vi at dette vil ha innvirkning på hvorvidt mellomlederen har tillit til sin nærmeste leder. Tillit gir grunnlag for en god relasjon, som igjen dannes ved å være aktivt interessert i den andre gjennom å være åpen, nysgjerrig og lyttende, samt at begge parter etterstreber likeverd, respekt og dialog (Johannesen og Olsen, 2008). I en forlengelse av at tillit er grunnlaget for en god relasjon, skaper dette også et rom for trygghet, noe et par av informantene beskriver å ha savnet, spesielt i større prosesser. Vi tenker da at trygghet og tillit og er med å redusere opplevelsen av ensomhet. Tillit og relasjon kan og knyttes til det en informant er inne på ved et lederskifte, der han opplevde å få støtte hos sin tidligere leder, mens det ikke er slik med den nye lederen. En annen informant kommer også inn på det å oppleve å få tillit fra sin nærmeste leder til å ta beslutninger og at dette da vil oppleves som en form for lederstøtte. Dette kan videre knyttes til det tidligere studier har vist at når nærmeste leder erkjenner den kompetansen og erfaring mellomlederen har, og har tillit til at beslutningene den tar er gode, er det en form for utøvelse av lederstøtte (Holm og Bjørkelo, 2013).

Slik flere av informantene er inne på har de gått inn i stillinger som mellomledere uten tidligere ledererfaring og gjerne uten opplæring. Dette er noe som har kommet underveis, og de er inne på den tiden det har gått før de har opplevd å ha oversikt over arbeidsoppgaver og hva rollen egentlig innebar. I tillegg må en som mellomleder ta på seg en rolle der det vil være ulike forventninger og krav fra omgivelsene, både fra overordnede, andre ledere og medarbeiderne. Ut over dette vil det og være krav til hvordan oppgaver løses og tilbakemeldinger på hvordan en håndterer lederrollen. Dette vil innvirke på hvordan mellomlederen oppfatter seg selv og takler det, noe som også vil kunne påvirke de valg mellomlederen gjør (Høst, 2016). Det er naturlig å tenke at dette presset mellomlederne står i vil ha innvirkning på en følelse av usikkerhet og opplevd ensomhet, og kanskje spesielt i disse situasjonene hvor en og savner støtte fra nærmeste leder.

Når vi da tenker oss at nye mellomledere må finne sin rolle i tillegg til å sette seg inn i nye arbeidsoppgaver, der disse oppgavene ikke er klart definert, vil dette skape en større usikkerhet. I hvilken grad denne usikkerheten da er med på å forsterke følelsen av ensomhet og det faktumet at det tar tid før mellomlederen opplever å mestre rollen sin, kan og ha innvirkning på savn av lederstøtte. Tidspresset generelt i rollen som mellomleder er godt beskrevet i litteraturen. Det er ofte liten tid til de arbeidsoppgaver som skal håndteres, i tillegg til å veksle mellom ulike roller innen det mellommenneskelige, informasjon og beslutningsroller (Mintzberg, 1990). Dette tidspresset vil og kunne innvirke på savnet av lederstøtte når også nærmeste leder vil ha lite tid i det daglige til å gi opplæring, veiledning og støtte til nye mellomledere.

Flere av informantene forteller om det å tidligere ha vært en del av en større kollegagruppe, der de hadde mange å støtte seg til. Derimot mistet de dette nettverket når de da gikk inn i en mellomleder rolle og de kun har et fåtall å kunne drøfte ting med, noe som skaper følelsen av ensomhet. Dette kan tenkes er en årsak til behovet for å etablere et nettverk, ikke bare for å kunne gjennomføre arbeidsoppgavene en er satt til å løse, men også for å ha flere å støtte seg til. Dette dras spesielt inn av en mannlig informant og som vi har vært litt inne på i teorien er opplevd ensomhet blant menn større enn blant kvinner, der dette knyttes opp mot kvinners evner til å knytte relasjoner (Rønning mfl., 2013). Dette er derimot ikke noe vi ser som et mønster hos våre informanter, der både mennene og kvinnene beskriver samme opplevelse av ensomhet. De mannlige informantene beskriver og i like stor grad som kvinnene behovet for å etablere nettverk.

Som vi har beskrevet er opplevd ensomhet og savn av lederstøtte knyttet til det å skulle håndtere nye situasjoner og det å stå alene med beslutninger her, men også informantenes opplevelse av kompetanse eller mangel på kompetanse i dette. I det kommer mange av informantene inn på det å selv måtte etablere et nettverk for å kunne få støtte og hjelp til å løse arbeidsoppgaver i det daglige. Det å etablere nettverk blant mellomledere for å kunne støtte hverandre, kan være et av flere tiltak for å håndtere ensomhet (Cooper og Quick i Rønning mfl., 2013).

5.3 Mellomledere etablerer sosiale, faglige og kompetanse nettverk for å innhente lederstøtte

Ledere i organisasjoner trenger sosiale nettverk i utøvelsen av sitt lederarbeid. (Strand, 2007, Yukl, 2006). Som vi har vært inne på er det å etablere nettverk tematisert blant alle informantene i offentlig sektor, samt av en innenfor privat sektor. Dette beskrives som en viktig faktor både i forhold til å kunne utføre arbeidsoppgavene de er satt til, samt for å få støtte i utfordrende saker. Vi velger derfor i den videre drøftingen å ta for oss etablering av nettverk inndelt i to områder, der det første er kompetansenettverk knyttet til støttefunksjoner i organisasjonen, og det andre er sosiale og faglige nettverk blant mellomledere. I tillegg ser vi på etablering av nettverk i utøvelsen av lederstøtte til andre eksterne samarbeidspartnere.

5.3.1. Etablering av kompetansenettverk

Som vi tidligere har vært inne på må nye mellomledere selv etablere et nettverk for å kunne løse arbeidsoppgavene og dette tar tid. Som en informant beskriver, omhandler det å ta kontakt med en person du tror kan hjelpe og kan den ikke det, ber du om å få navn på andre som muligens kan bidra. Det blir og sagt at en ikke får en katalog med navn og oversikt, men at en må bruke tid på å søke opp dette selv, noe de beskriver som frustrerende. Når vi da i tillegg vet at informantene opplever at det tar lang tid før de faktisk får en oversikt over hvilke arbeidsoppgaver som ligger i rollen, kan vi forstå at dette er med å forsterke følelsen av ensomhet og savn av lederstøtte. De organisasjonsinterne nettverkene som etableres skaper rom for læring, erfaringsutveksling og kommunikasjon og er gjerne samarbeid som går på tvers av

avdelingene og mellom menneskene i organisasjonen (Scott og Davis, 2007). Når de da har fått etablert dette nettverket opplever de å få god hjelp når de har behov for det. Dette er noe som beskrives av de informantene som har vært mellomledere over år, og i løpet av den tiden har de fått kjennskap til organisasjonen og vet hvor de kan henvende seg for å få den hjelpen de har behov for (Huy, 2001).

Særlig innen det offentlige er det beskrevet et godt etablert støtteapparat til mellomlederne i form av HR avdelinger og tilgang på kompetanse både fra jurister og ansatte i personalavdelingene. Informantene beskriver og at med erfaringen de etter hvert har opparbeidet seg, vet de og hvem som vil være den rette personen å kontakte ut fra de ulike problemstillingene. Som den ene mellomlederen beskriver at i enkelte saker er det kanskje ikke den nærmeste leder som vil kunne gi den beste hjelpen, men andre internt i organisasjonen. Noen har og opplevelsen av at enkelte av støttesystemene kan være tungvinte å benytte og at det da er nettverket blant mellomlederne som brukes, der en på bakgrunn av det etablerte nettverket der vet hvem som har kompetanse til å kunne hjelpe. Etablering av nettverk beskrives som viktig, men samtidig er det en sårbarhet om de kontaktene en har fått blir fraværende.

Vi kommer videre inn på dette i opplæringen av nye mellomledere der det er viktig å fokusere på å hjelpe de å få etablert et nettverk. (Bauer, 2010). Mellomlederne beskriver at det i dag tar mye tid å etablere et nettverk selv, ved å få hjelp til dette vil det være ressursbesparende, samt forebygge opplevd ensomhet og savn av lederstøtte.

5.3.2 Etablering av sosiale og faglige nettverk blant mellomledere

Det grunnleggende i sosiale nettverk er kontakten og båndet en etablerer mellom mennesker, der nettverket har en funksjon basert på både emosjonelle forhold og relasjoner, som bestemmes ut fra den sosiale konteksten de er i (Burt, 2007). Informantene beskriver at de har tatt med seg nettverk fra tidligere, eller gjennom år skaffet seg erfaring og et sosialt og faglig nettverk. Dette gjør at de vet hvor de kan henvende seg eller hvilke andre mellomledere de kan kontakte når de trenger hjelp og støtte. Som vi har vært inne på tar det tid å etablere nettverk innad i organisasjonene for å kunne finne støtte til å utføre de arbeidsoppgavene en er satt til. I det å etablere nettverk blant mellomledere kommer flere av informantene inn på dette i beskrivelsen av hvordan de utøver lederstøtte til andre. Her fremkommer viktigheten av å være tilstede og

tilgjengelig, samt kunne bidra med hjelp til andre mellomledere og dette er med på å kunne forebygge ensomhet og savn av støtte. Det vil også være ulikt hvordan mellomlederne bruker nettverkene de etablerer, men det gir tilgang på kompetanse, samt et fora for sosial kontakt og emosjonell støtte (Colbjørnsen, 2004)

Flere mellomledere beskriver og at dette nettverket har en funksjon i gjensidig å kunne lufte frustrasjon, samt gi hverandre råd og veiledning. Dette tenker vi er basert på tillit til den andre samt det å kunne gi tilbakemeldinger, noe som også er et av tiltakene for å forebygge ensomhet i det å ha betroede personer en kan henvende seg til (Cooper og Quick i Rønning mfl., 2013). Ved å gi hverandre tilbakemeldinger kan de utfylle hverandre med det de har av ulik kompetanse og erfaring. Informantene beskriver også det å være på tilbudssiden når nye mellomledere ansettes, og kan således være en del av opplæringen av nye mellomledere, i det å tidlig etablere et nettverk. Videre at en som ny kan oppleve det vanskelig å måtte be om hjelp, spesielt om den opplever at det er så mange områder en trenger hjelp på, samt det å få oversikt over hva den skal spørre om. Usikkerhet som igjen kan knyttes til ensomhet og savn av lederstøtte har vist seg å kunne håndteres i den uformelle kommunikasjonen mellom mellomledere (Olsen og Stensaker, 2013).

5.3.3 Utøvelse av lederstøtte til eksterne

Utøvelse av lederstøtte til andre utenfor organisasjonen som eksterne samarbeidspartnere er også en form for etablering av nettverk. Dette nettverket tenker vi er med på å gi mellomlederne en bekreftelse på mening i arbeidet de utfører. Dette knyttet til den beskrivelsen informantene gir av å få positive tilbakemeldinger, på den lederstøtten de gir til de eksterne aktørene. De opplever at de har en viktig funksjon i det å kunne være en uformell samtalepartner og kunne hjelpe med praktiske oppgaver og problemstillinger den andre parten har. Som vi tidligere har vært inne på er det å få tilbakemeldinger viktig og ikke da bare fra nærmeste leder, men at dette og er med å bidra til at mellomlederen føler seg sett.

5.4 Tidlig opplæring av nye mellomledere reduserer opplevelsen av ensomhet og savn av lederstøtte

Vi velger å drøfte viktigheten av opplæringen til nye mellomledere og se dette i lys av den lederstøtten nærmeste leder bør utøve på ulike områder både, før og underveis i opplæringen, samt i det videre samarbeidet.

Informantene innen offentlig sektor beskriver å ha fått en eller annen form for lederopplæring gjennom organisasjonen, men at dette gjerne har kommet en tid etter at de tiltrådte i stillingen og for noen først etter flere år. En av informantene innen det private derimot beskriver å ha fått lederopplæring gjennom et helt år, hvor hun ble fulgt tett opp av sin nærmeste leder. Ut over dette beskriver de å selv ha måttet sette seg inn i og få en oversikt over hva arbeidsoppgavene i den nye rollen egentlig var og at også dette har tatt tid. I tillegg til å få en oversikt over hvilke arbeidsoppgaver en har, beskriver flere at de ikke hadde opplæringen i å få gjennomført disse, som for eksempel i arbeid med turnus. Dette bekreftes også gjennom annen forskning som er gjort tidligere, at en som ny leder opplever mye unødvendig streving og kaving for å komme seg inn i rollen (Dale, 2014). I en forlengelse av dette kan vi tenke oss at forventinger og krav fra nærmeste leder ikke har fremkommet klart nok for mellomlederne når de var ny i rollen. Dersom ikke forventningene, tilbakemeldinger og støtte underveis er tilstede vil mellomlederen kunne oppleve å ikke ha målretning og progresjon i stillingen (Dale, 2015). Dette tenker vi kan være med på å forsterke opplevelsen av manglende lederstøtte og ensomhet.

Når vi da ser på hva forskning anbefaler i forhold til tilsetningen av nye mellomledere og opplæringen, bør forberedelsene starte allerede i det personen er ansatt frem til første dag på jobb. Dette i form av at alt det praktiske er tilrettelagt og det blir gitt en innføring i regler og rutiner, og regnes som første fase. Flere beskriver det å tildele den nye mellomlederen en mentor, blant annet innen proaktiv onboarding (Jakobsen 2003, Bauer, 2010), der Cooper og Quick (2003) foreslår dette som et av flere tiltak for å håndtere ensomhet (Cooper og Quick i Rønning mfl., 2013). Mentor vil da kunne støtte mellomlederen samt gi konstruktive tilbakemeldinger og skape et rom for trygghet. Med unntak av den ene informanten som hadde oppfølging hele første året, har flertallet beskrevet at de får en slik støtte etter hvert gjennom det nettverket de etablerer spesielt blant mellomlederne. Dette er ikke noe som var på plass når de gikk inn som ny i rollen. Ved å ha en form for mentor funksjon vil en og kunne forebygge all den tiden nye mellomledere opplever å måtte bruke på å få en oversikt og etablert et kontaktnett, da vi tenker at dette er mentor sitt ansvar (Bauer, 2010). I det å etablere nettverk

omhandler dette det vi har vært inne på tidligere både i forhold til etablering av sosiale og faglige nettverk med andre mellomledere, men også til de ulike støttefunksjonene som for eksempel HR avdelingen i organisasjonen.

Når vi nå velger å fokusere på en proaktiv onboarding plan i opplæring og implementering av nye mellomledere, er det med bakgrunn i at vi tenker den tar for seg et større område enn et introduksjonsprogram gjør. Dette ved at det er fokus på læring i form av de arbeidsoppgavene en skal gjennomføre, men også en tilpasning ut fra organisasjonens og den nye mellomlederens behov (Chao, 2012). I dette som og regnes som andre fase i proaktiv onboarding vil en introduksjon til medarbeidere og arbeidsgrupper skje (Bauer, 2010). Flere av informantene beskrev å ikke ha vært i andre lederstillinger tidligere. Det vil da være viktig å tenke på at det og gå inn som leder innbefatter ikke bare det å bli god på å administrere, men også det å lede, noe vi har vært litt inne på tidligere. Videre omhandler både administrasjon og ledelse det å se hva som må gjøres, samt etablere relasjoner og nettverk for å kunne gjennomføre det, samtidig som en følger opp medarbeiderne (Kotter, 2001).

I tillegg viser undersøkelser at selv om mellomlederne får en formell opplæring, er den ofte for lite praktisk slik at når det skal settes ut i praksis oppstår det utfordringer. Det har også vist seg at mellomledere ofte opplever det utfordrende å vite hva de skal spørre om (Olsen og Stensaker, 2013). I dette tenker vi og at nærmeste leder har en viktig funksjon og som vi tidligere har vært inne på i det å være tilstede, gi oppfølging, råd og rettleiding, samt utøvelse av lederstøtte i prosessen (Dale, 2018). Ved å få lederstøtte vil dette og kunne medvirke til at de nye mellomlederne lettere setter seg inn i nye arbeidsoppgaver og presterer bedre (Colbjørnsen, 2004). Ser en og på nytten organisasjonen har av å utvikle nye mellomledere, gjennom å skape en kultur som fremmer ledelse og der sterkt lederskap verdsetter, er dette en faktor som er viktig for å lykkes i næringslivet (Kotter, 2001).

Vi har gjennom drøftingen vært innom hvilke forventninger det ligger til nærmeste leders funksjon ovenfor nye mellomledere der vi tenker det viktigste fra først dag er en tilgjengelighet og tilstedeværelse. Noen av informantene beskriver fravær eller lite tilstedeværelse av nærmeste ledere, mens andre forteller at når de har behov for støtte kan de bare ta en telefon til nærmeste leder så er denne tilgjengelig. Vi har og vært inne på at nærmeste leder i sin arbeidshverdag kan ha lite tid til nettopp denne tilstedeværelsen, men at dette likevel vil være viktig å prioritere. I det å være tilgjengelig og tilstede er det med på å etablere en relasjon og der vil mellomlederne og være ulike i forhold til hvor mye tid det trengs å prioriteres i

ivaretagelsen av denne relasjonen (Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2015). I det å få en god relasjon innvirker dette også på den gjensidige tilliten mellom nærmeste leder og mellomlederen. Som noen av informantene har vært inne på savner de at leder over har tillit til de beslutningene mellomlederne kan ta, men like viktig den tilliten mellomlederne opplever å ha til sin nærmeste leder (Dale, 2018). Tillit er med på å skape trygghet, noe informantene og er inne på i opplevelsen av lederstøtte fra nærmeste leder. Ved å bygge tillitsforhold der en etterstreber likeverd, respekt og dialog gjennom god kommunikasjon, vil dette også kunne gi grunnlag for gode relasjoner videre ut mellom medarbeiderne og mellomlederen (Johannesen og Olsen, 2008).

Videre har vi og vært innom betydningen av at nærmeste leder gir tilbakemeldinger og særlig i fasen hvor mellomlederen er ny og opplever usikkerhet og ensomhet i rollen, vil dette være en form for god lederstøtte. Tilbakemeldingene bør være både i forhold til det mellomlederen mestrer og områder hvor den kan prestere bedre eller gjøre ting på en annen måte. En av informantene kommer inn på viktigheten av å gi positive tilbakemeldinger til sine mellomledere på det de er dyktige på, men så heller vente noen dager før hun gav tilbakemeldinger på situasjoner de kunne håndtert annerledes. Tilbakemeldinger gir mellomlederne en opplevelse av å bli sett, noe flere av informantene var inne på at de savnet i opplevelsen av lederstøtten fra nærmeste leder. I tillegg vil det å håndtere og kunne korrigere seg på også negative tilbakemeldinger gi positive signal videre ut i organisasjonen (Latham, 2012).

Videre vil det å få tilbakemeldinger også kunne øke motivasjonen da det innvirker på prestasjonene, men dette forutsett at mellomlederen opplever målene som tydelig og oppgavene som meningsfylte. En forventning om utvikling i rollen som mellomleder vil kunne bidra til motivasjon, samt at vi kan tenke at ved å ha søkt på og gått inn i stillingen er dette også basert på motivasjon (Rønning mfl., 2013). En godt etablert onboarding plan har og vist seg å bidra til at nye mellomledere opplever motivasjon og engasjement i det å da bli verdsatt og anerkjent, noe som igjen gir en følelse av å være nyttig (Fische, 2015).

Onboarding planen bør være etablert med rutiner og prosedyrer i HR avdelingen i organisasjonen, og den må være et levende verktøy som jevnlig evalueres og oppdateres. Videre bør den settes i et system slik at alle nytilsatte mellomledere, uansett når de starter på året, blir ivare tatt gjennom denne (Dale, 2014). Dette er noe flere av informantene, særlig innen det offentlige kom inn på, at de hadde gjennomført lederopplæringsprogram gjennom organisasjonen, men da etter en tid. Noen av informantene beskrev at de hadde vært tilsatt i

organisasjonen over år før de gjennomgikk lederopplæringsprogrammet, og da tenker vi at det har mistet mye av sin hensikt. Da har de likevel måttet gå gjennom fasen med usikkerhet, opplevd ensomhet og det å selv måtte lære seg organisasjonen og sine arbeidsoppgaver.

I tillegg til en jevnlig evaluering av onboarding planen bør det også være faste samtaler og evalueringen mellom den nærmeste leder og mellomlederen. Noen av informantene beskriver dette ved å ha ukentlige samtaler med sin nærmeste leder, der vi kan tenke oss at dette er satt inn i en form for system og der dette også oppleves som en form for lederstøtte. I de jevnlig samtalene er kommunikasjonen og den oppriktige interessen for den andre part en viktig faktor, samt at det er i disse foraene nærmeste leder kan ansvarlig gjøre og stille krav til mellomlederen. Kommunikasjonen er også definert som en form for lederstøtte (Iversen og Rimol, 2015). En opplæring og implementering av nye mellomledere foregår gjerne over en tidsperiode fra de tiltrer i stillingen og inntil et år (Bauer, 2010), men deretter vil den videre oppfølgingen og kompetanseutviklingen måtte følges årlig. Dette kan gjøres gjennom for eksempel lederutviklingssamtaler mellom nærmeste leder og mellomleder, der områder for økning av kompetanse avklares (Dale, 2018).

Når vi nå har dratt inn betydningen av opplæring til nye mellomledere er det også viktig å tenke på at de har med seg en kompetanse og gjerne erfaringer som gjør at de blir tilbudt stillingen og at de velger å gå inn i mellomlederrollen. Som vi da har vært litt inne på tidligere må vi ta utgangspunkt i at de har en motivasjon for å sette seg inn i arbeidsoppgavene og har et ønske om å utøve ledelse. Dette er noe som og dras inn i onboarding planen, der den også forplikter den nye mellomlederen selv i det å måtte gjøre en innsats og være aktiv (Bauer og Erdogan, 2011). Nå tenker vi at dette har informantene beskrevet at de gjør ved for eksempel det å etablere et kompetansenettverk, samt i etableringen av sosiale og faglige nettverk til andre mellomledere i organisasjonen. I en forlengelse av dette er det da av betydning at nærmeste leder legger til rette for at den kompetansen mellomlederne innehar og får opparbeidet seg, blir benyttet. Dette underbygges av tidligere forskning som viser at når nærmeste leder støtter opp om og legger til rette for å bruke kompetansen til mellomlederen, gav det også en positiv effekt i arbeidet som ble utført (Holm og Bjørkelo, 2013).

Informantene kommer og med innspill til hvordan ensomhet og opplevelsen av usikkerhet kan håndteres gjennom etablering av en form for kollegaveiledning blant mellomlederne. Dette vil da være et fora hvor de kan drøfte ulike utfordrende situasjoner de står i og dra nytte av andres erfaring i å håndtere dette. En slik form for veiledning vil og forplikte den enkelte mellomleder i å bidra med sine erfaringer. Videre har forskning vist at kommunikasjonen mellom mellomledere er viktig i forhold til det å kunne bidra med mindre usikkerhet og gi en opplevelse av lederstøtte (Olsen og Stensaker, 2013).

Vi har vært inne på at ved å gi mellomledere god opplæring og en tilstedeværelse av nærmeste leder, vil dette kunne redusere opplevelsen av ensomhet og savn av lederstøtte blant mellomlederne. Informantene har særlig vært inne på dette i situasjonene som oppstår i det daglige og som vi kom inn på i forhold til opplæring vil det ikke nødvendigvis være slik at opplæringen kan overføres til det praktiske (Olsen og Stensaker, 2013). Det er vel nettopp slik at en del av kompleksiteten i det å være mellomleder er at en må håndtere situasjonene som oppstår i det daglige og at det er ikke alt en vil kunne få opplæring i, men som en etter hvert lærer seg å håndtere gjennom erfaring. Videre at slike situasjoner gjerne oppstår når en står alene i det, så kanskje er det slik at en må forvente å håndtere ting uten tilstedeværelse av nærmeste leder til enhver tid.

I tillegg vil en som mellomleder kunne komme i situasjoner som det kanskje ikke er nok erfaring generelt med å håndtere, som den ene informant er inne på i forhold til situasjoner der den stiller spørsmål ved om dette kan betegnes som mobbing og trakassering. Som denne beskriver, har han forsøkt å spørre rundt hvordan andre mellomledere håndterer slike situasjoner og opplevelsen er at det generelt sett er lite kunnskap og kompetanse på dette. Fokuset bør likevel være på opplæring av nye mellomledere med tilstedeværelse av nærmeste leder, da det å stå alene i de vanskelige situasjonene over tid vil kunne gi konsekvenser. Som noen av informantene forteller, at i verste fall er mellomledere utbrent i løpet av få år, eller at en ikke klarer å rekruttere og beholde mellomlederne.

5.5 Lederstøtte i endringsprosesser

Mellomledere opplever ofte usikkerhet i forbindelse med endringsprosesser, der de må tilegne seg ny kompetanse for å kunne håndtere endringer i arbeidsoppgaver og endring av lederrollen (Olsen og Stensaker, 2013). Til tross for dette opplevde informantene å få lederstøtte i endringsprosessene. Det var nettopp i slike prosesser som krever mye av mellomlederne at vi hadde en formening om at savn av lederstøtte ville være størst. Informantene beskriver derimot at de gjerne har vært involvert i arbeidsgrupper i forkant av endringsprosessene og i tillegg har de hatt tilgang på ressurser fra for eksempel HR avdelingen, når de etterspurte dette. Ut over dette henter ikke informantene nødvendigvis bare støtte fra nærmeste leder i disse prosessene, men også fra andre mellomledere som er involvert i endringene. En informant hevdet at å få støtte fra de man kjenner, og en opplevelse av at en deler samme synet på saken fører til at man blir mer villig til å gjøre endringsarbeid. Ut fra dette har da mellomlederne flere rundt seg, i motsetning til de vanskelige situasjonene ellers i hverdagen, noe som da er med å forhindre opplevelsen av ensomhet og det å stå alene. En informant beskriver og at i forkant av større endringer kommer toppledelsen inn og kjørte kick-off, noe vi tenker gir signaleffekter til mellomlederne i det at de har full støtte fra ledelsen inn i prosessene. Dette er noe som også kan være med å skape engasjement og motivasjon.

Som vi tidligere har vært inne på etterspør informantene trygghet som en del av opplevd lederstøtte, og i de større endringsprosessene opplevde de å ha denne tryggheten, ved at prosessene ble kjørt på en ryddig måte. Informasjonsflyten beskrives også som bra fra et flertall av informantene og i det vi har vært inne på tidligere i forhold til tydelig og god kommunikasjon bekrefter også dette opplevelsen av lederstøtte (Iversen og Rimol, 2015). Videre tenker vi at av de tingene som tidligere er gjennomgått som grunnlag for opplevelse av lederstøtte i form av tydelighet og krav, er noe som fremkommer for mellomlederen i endringsprosesser. Skal endringer iverksettes er det mellomlederne som er den sentrale aktøren og bindeleddet mellom ledelsen over og medarbeiderne under, som skal drive frem endringen. Dette krever at mellomlederen er involvert og i tett dialog med ledelsen over som har besluttet dette (Hope, 2015).

Selv om mellomlederne ikke nødvendigvis er enig i beslutningene som tas, noe flere av informantene har vært inne på, så forholder de seg likevel lojal til disse. Som den ene mellomlederen beskriver og som vi kommer nærmere tilbake til i en mellomleders dilemma, er at selv om du ikke er enig i beslutningene som tas så er det din plikt som leder å sørge for at det gjennomføres. Av de faktorene som er med og bidrar til opplevelsen av lederstøtte er det at nærmeste leder har klare krav og forventninger til det arbeidet mellomlederen skal utføre (Dale, 2018). Så det kan tenkes at selv om mellomlederne opplever et dilemma i dette, er likevel opplevelsen av lederstøtte til stede. I tillegg er mellomlederen en viktig ressurs og en sentral aktør i iverksettelsen av større endringsprosesser, noe det har vært mye fokus på i de senere år (Bryant og Stensaker 2011, Hope, 2015). Derfor er det viktig at nærmeste leder og ledelse videre opp i organisasjonen har fokus på og vektlegger dette, både i forhold til tilliten og kompetansen mellomlederne har til å gjennomføre og implementere endringene.

5.6 Mellomlederes dilemma

Som mellomleder må man forholde seg til både leder over seg og ansatte under seg, og håndtere ulike ønsker og interesser. Det å sette fokus på mellomledelse vil styrke organisasjonen (Hope, 2015). Det å forholde seg til nærmeste leder innebærer som vi tidligere har vært inne på, å ha en relasjon basert på tillit og åpenhet i forhold til krav og forventninger, da dette er kjernen i lederstøtte. Når en da opplever at nærmeste leder ikke gjennomfører beslutninger og det oppstår en uenighet i hvordan situasjoner skal håndteres, tenker vi at dette kan oppleves som et dilemma for mellomlederen. Som en av informantene kommer innpå så har han en opplevelse av å stå på sidelinjen og se at nærmeste leder ikke tar grep om en utfordrende personalsak, men avventer for å se om det skal gå seg til. Informanten beskriver da følelsen av å gå på akkord med seg selv i forhold til egne holdninger og en usikkerhet i forhold til om han skal gå om linjen og videre over nærmeste leder for å få tatt tak i dette. Informanten kommer da inn på det å framtre som illojal, og det er vel nettopp den opplevelse av å forholde seg lojalt eller illojalt til beslutninger som danner grunnlag for dilemmaer i mange situasjoner. En annen informant kommer og inn på det å ha opplevd å ha en god relasjon til forrige leder, men etter lederskiftet opplever han å ikke kunne søke støtte hos sin nye nærmeste leder. Det er særlig i de vanskelige situasjoner i det daglige, som flere informantene har vært inne på, der en trenger god relasjon til sin leder

over for å få støtte. Det å ikke få lederstøtte i slike situasjonen kan føre til at en mellomleder føler en ensomhet og usikkerhet i sin rolle (Colbjørnsen, 2004). I tillegg vil en kunne havne i en situasjon der en opplever å ikke ha målretting og fremgang (Dale, 2015).

Mange av våre informanter har gått fra å være medarbeider og en kollega og videre opp i mellomlederrollen på samme plass, noe to av oss også har erfaring med. Våre informanter kommer ikke direkte inn på i hvilken grad dette kan gi rom for dilemmaer, men som mellomleder selv kan vi tenke at dette kan bidra til utfordringer. I dette legger vi det å ha hatt en nær relasjon som kollega, til å gå inn i en lederrolle og hvilken innvirkning dette får for relasjonen. Som mellomleder er det forventet at en skal ha en viss distanse til sine medarbeidere (Wright 2012 i Rønning mfl., 2013). En må analysere sine relasjoner som leder og ut fra dette ta en avgjørelse på hvilken relasjon man skal ha til menneskene rundt seg (Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2015). Den nærheten man da tidligere har hatt må en som leder ta en form for distanse fra i det at man da ikke lengre kan dele alt med medarbeiderne, og det å klare å holde denne balansegangen tenker vi kan oppleves som et dilemma. Videre å kunne ivareta tilliten fra medarbeiderne i det å skulle lede dem. I tillegg har man gått inn i en ny rolle ovenfor sine medarbeidere, med et ansvar for, samt oppmuntring og motivering i det å følge opp det arbeidet de er satt til å utføre (Mintzberg, 1990). Dette fordrer som vi har vært inne på tidligere i opplevd lederstøtte fra nærmeste leder med klare krav og forventninger, at en som mellomleder også må ha de samme forventningene til sine medarbeidere. Det å ha en god relasjon til nærmeste leder for å få støtte og hjelp til å utøve innflytelse over sine medarbeidere, vil kunne være til stor hjelp for mellomlederen. Denne støtten kan bidra til å oppnå resultater sammen og i relasjon med sine medarbeidere (Spurkeland, 2017).

Flere av informantene beskriver det å ha stått i endringsprosesser der de har vært faglig uenig i de beslutningene som er tatt av ledelsen videre opp i organisasjonen. Som vi har vært inne på tidligere sier mellomlederne at de forholder seg lojalt til de beslutninger som er tatt. En informant beskriver at hun ikke opplevde støtte fra nærmeste leder på det hun var uenig i, i endringsprosessen. Derimot hadde hun støtten blant medarbeiderne og vi kan da tenke hvilket dilemma hun må oppleve å stå i, ved å drive frem og implementere endringer både hun som mellomleder og medarbeiderne var uenig i. Dilemmaet her tenker vi vil være å det å holde distansen til og ikke kunne dele alt med sine medarbeidere, i informasjonsrollen som mellomleder (Mintzberg, 1990), når mellomlederen samtidig ikke opplever lederstøtte fra nærmeste leder.

Videre er mellomlederen i mange tilfeller topplederens utstrakte hånd (Hope, 2015). Ut over endringsprosesser skal de og forholde seg til og videreformidle andre beslutninger som tas fra ledelse over, ut til sine medarbeidere og dette kan være beslutninger mellomlederen vet vil kunne skape motstand og frustrasjon. Dette med bakgrunn i den kjennskapen de har til sine medarbeidere som tidligere kollegaer. På den ene siden kan vi tenke at ved å ha denne kjennskapen vil de ha en fordel i det å vite hvordan de på best mulig måte kan utøve innflytelse på sine medarbeidere, gjennom sin relasjonskompetanse (Spurkeland, 2017). På den andre siden vil denne kjennskapen til medarbeiderne også kunne skape usikkerhet hos mellomleder på hvordan den skal presentere beslutninger den vet ikke er i medarbeidernes interesse. En tredje ting som kan skape dilemma for mellomlederen er når økonomisk effektivisering opp mot tjenesten som skal ytes, blir stående i et motsetningsforhold. Mellomlederen kan komme i konflikt i det å skal ivareta sine medarbeidere samtidig som den skal forholde seg til hva som er til det beste for organisasjonen i sin helhet. Som den ene informanten beskrev, var de i en omstillingsprosess der medarbeiderne måtte flyttes over til andre enheter i organisasjonen. Mellomlederen skulle ivareta de samtidig som hun så nytten av denne omstillingsprosessen.

5.7 Oppsummering

Vi har gjennom drøftingen sett nærmere på hvordan informantene opplever ensomhet og savn av lederstøtte spesielt i det daglige virke. Det fremkommer derimot områder hvor lederstøtte ikke er vektlagt som nødvendig hos en av informantene når vi kommer inn på temaet om ledelse er basert på personlige egenskaper. Videre er det blandede forventninger blant mellomlederne til i hvilken grad de kan forvente lederstøtte fra nærmeste leder, og flere opplever at når de er i behov for støtte får de dette. Det kan da være både fra nærmeste leder eller andre internt i organisasjonen, som mellomledere horisontalt eller HR avdelingen.

Flertallet av informantene kommer inn på betydningen av å etablere flere former for nettverk som dekker ulike behov. Det ene er etableringen av kompetansenettverk for å kunne gjennomføre arbeidsoppgavene i rollen som mellomleder. Det andre er etableringen av sosiale og faglige nettverk med andre mellomledere i organisasjonen, og også etablering av nettverk til eksterne samarbeidspartnere. Ved etableringen av disse nettverkene er dette med på å redusere opplevelsen av ensomhet og savnet av lederstøtte. Slik vi ser det er det i langt større grad nødvendig for ledere å etablere slike nettverk ut over det å være ny, for å kunne gjøre den jobben de er satt til, da de er avhengig av flere kontakter i sin stilling. Slik en informant var inne på hadde han som medarbeider dette nettverket i form av kollegaene, mens i en mellomlederrolle er en mer alene.

Videre har vi sett at der savnet av lederstøtte og ensomhet var i det daglige virket, var ikke dette opplevelsen blant informantene i de større endringsprosessene. Der ble det derimot beskrevet at nærmeste leder og ledelsen videre opp i organisasjonene var tilgjengelig og det ble prioritert ressurser på dette. Noe et flertall av informantene tematiserte var opplæringen i rollen som ny mellomleder og vi har tematisert dette opp mot hvordan en god opplæring kan redusere ensomhet og savn av lederstøtte. Likevel tenker vi at som mellomleder vi en stå i en del utfordrende situasjoner som en må håndtere alene, dette er en del av kompleksiteten i mellomlederrollen. Likeså tenker vi at de dilemmaene vi er inne på avslutningsvis illustrerer det spennet mellomlederne står i, i den rollen de har.

6.0 Avslutning og konklusjon

Ledelse og teorier om ledelse har vært forsket på i århundrer og er i dag et stort fagfelt, som vi har fått et lite innblikk i, gjennom studiet. Derimot har det vært utfordrende å finne litteratur og teorier tilknyttet mellomlederrollen. Innen noe forskning har vi funnet at mellomledelse er å regne som en kompleks rolle der den står i spennet mellom toppledelse og medarbeiderne, i organisasjonene. Gjennom vår studie har vi også fått bekreftet dette, der informantene beskriver nettopp det. Mellomlederen har og en viktig funksjon som informasjonsformidler både opp til ledelse og ned til medarbeiderne. I tillegg sjonglerer de mellom ulike roller både i det å skulle lede, administrere og drive frem endringsprosesser der de gjerne skal håndtere dette samtidig. Dermed vil det kunne oppstå situasjoner der mellomlederen opplever å stå i dilemmaer.

Begrepet lederstøtte fremkommer i flere forskninger som er gjennomført i Norge fra slutten av 1990-tallet frem til 2015 og et gjennomgående tema er at mellomledere opplever ensomhet i rollen og savner lederstøtte. Lederstøtten knyttes til det å ha ulike former for nettverk i organisasjonen, både blant mellomledere horisontalt og til HR avdelinger og support. Ledere vil trenge et etablert nettverk for å kunne få bistand til å løse arbeidsoppgavene de har i sitt daglige virke. Ut over dette er det blandede forventninger til lederstøtte fra nærmeste leder, men flere av informantene beskriver å ha dette når de trenger det. Opplæringen av nye mellomledere er noe det fokuseres på blant informantene, da opplevelsen er at dette er noe de selv tar ansvar for når de går inn i rollen, men at det tar tid.

Nå kan det å være i en mellomleder rolle medføre det å kjenne på spesielt ensomhet da en står i en skvis og utfordrende situasjoner vil oppstå akutt som en må håndtere der og da. I slike situasjoner kan det være naturlig å kjenne på savnet av lederstøtte når en står alene i utfordringene. Likevel kan det tenkes at dette er noe som også følger med det å være mellomleder og at dette er et valg man tar når man går inn rollen. I tillegg er det ulike forventninger til det behovet man skal ha for lederstøtte, som en informant er inne på at ledelse omhandler personlig egnethet og håndterer man ikke rollen bør man kanskje vurdere om man skal fortsette som mellomleder.

Hvor vidt våre funn kan generaliseres for å gi et representativt bilde på hvordan andre mellomledere tolker og opplever lederstøtte, anses som begrenset da vi har gjennomført en avgrenset studie med ti intervjuer. Vi tenker at gjennom fortsatt forskning innen feltet som omhandler mellomledere vil dette være med å belyse og nyansere kompleksiteten i denne rollen, noe som vil være nyttig.

6.1 Konklusjon

Når vi da ser på problemstillingen vår om hvilke forventninger mellomledere har til lederstøtte i sitt daglige virke, har vi gjennom vår forskning fått svar på dette. Mellomlederen vi har intervjuet forventer lederstøtte i det at de savner dette, så det fremkommer et klart behov for det.

Videre beskriver de en ensomhet ut over savnet av lederstøtte, noe som bekreftes i funn fra tidligere forskning. I dette er det rom for å se på hva som kan forbedres i utøvelsen av lederstøtte, noe vi har vært innom i drøftingen. Ved å ha fokus på opplæring av nye mellomledere hvor de også tidlig får etablert nettverk, vil dette kunne bidra til å redusere opplevelsen av ensomhet, samt at en får bistand for å håndtere arbeidsoppgaver i det daglige virket. I tillegg er tilgjengelighet og det å ha en relasjon og kommunikasjon med nærmeste leder en faktor som kan medvirke til å dekke behovet for lederstøtte.

Litteraturliste

Bass, B.M., & Bass, R. (2008) *The Bass Handbook of leadership*, New York: Free Press

Bauer, T.N., (2010) *Onboarding New Employees: Maximizing Success*

<https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf> [Hentet 01.12.19]

Bauer, T. N., & Erdogan, B., (2011). *Organizational socialization: The effective onboarding of new employees*. I Zedeck, S. (Red.), *APA handbook of industrial and organizational psychology: Maintaining, expanding, and contracting the organization*, (3), s. 51–61.

Washington, DC: American Psychological Association.

https://www.researchgate.net/publication/285000696_Organizational_socialization_The_effective_onboarding_of_new_employees [Hentet 01.12.19]

Bryant, M. & Stensaker, I., (2011) *The Competing Roles of Middle Management: Negotiated Order In the Context of Change*, *Journal of Change Management*, 11:3, 353 - 373,

<https://www-tandfonline-com.ezproxy.nord.no/doi/full/10.1080/14697017.2011.586951>

[Hentet 01.12.19]

Burt, R. S., (2007): *Brokerage and Closure. An Introduction to Social Capital*, Oxford: University Press

Chao, G. T., (2012). *Organizational Socialization: Background, Basics, and a Blueprint for Adjustment at Work*. I S.W.J Kozlowski (Red.), *The Oxford Handbook of Organizational Psychology*. (s. 579-614). New York: Oxford University Press

Colbjørnsen, T., (2004). *Ledere og lederskap*. Bergen: Fagbokforlaget.

Dale, F., & Haaland, F.H., (2004) *Lederskifter: skuffelser og brutte forventninger i overgangen til ny lederstilling*. Oslo: De gode hjelpene.

Dale, F., & Haaland, F.H., (2004a) *Læring i overgangen til ny lederstilling: Om håndtering av lederskifte i et læringsperspektiv*. Oslo: De Gode Hjelpene.

Dale, F., (2014). *Lederskifter – om lederutvelgelse, innføring av nye ledere og ledeses første 90 dager i ny jobb*. Oslo: Gyldendal Akademisk Forlag.

Dale, F., (2015). *Livet som ny leder*. Magma Econas tidsskrift for økonomi og ledelse, 2015(2), s. 54-61. Hentet fra: <https://www.magma.no/livet-som-ny-leder> [Hentet 01.12.19]

Dale, F., (2018) *Å være ny som toppleder*, Magma Econas tidsskrift for økonomi og ledelse 2018(5), s. 12-13 <https://www.magma.no/a-vare-ny-som-toppleder> [Hentet 01.12.19]

Erichsen, M., Solberg, F. & Stiklestad, T. (2015) *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*, Oslo: Fagbokforlaget.

Fische, C., (2015). *Nyansatt - og hva så?* <https://www.ledernytt.no/nyansatt-og-hva-saa.5614045.html> [Hentet 01.12.19]

Haaland, F.H. & Dale, F., (2005) *På randen av ledelse: En veiviser i førstegangsledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk Forlag.

- Holm, R., & Bjørkelo, B., (2013) *Opplevd lederstøtte for kvinner i lederutdanning i politiet*, Politiets fellesforbund, Politiforum <http://hdl.handle.net/11250/174561> [Hentet 01.12.19]
- Hope, O., (2015) *Mellomlederen* Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Huy, Q., (2001) *In Praise of Middle Managers* <https://hbr.org/2001/09/in-praise-of-middle-managers> [Hentet 01.12.19]
- Høst, T., (2016). *Ledelse-en helhetlig modell*. Oslo: Universitetsforlaget
- Iversen, O.I., & Rimol, R., (2015) *The importance of supervisor support for managerial performance*. <https://forskning.no/partner-bedriftsokonomi-okonomi/mellomledere-trenger-ogsa-stotte-fra-sjefen/488579> [Hentet 01.12.19]
- Jakobsen, C. F., (2003). *Nyansatte i organisasjoner - Perspektiver på læring og organisasjonssosialisering*. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Jacobsen, D.I (2019) *Mellomledelse - en spesiell form for ledelse?* MAGMA, Econas tidsskrift for økonomi og ledelse, 2, s. 46-54. <https://www.magma.no/mellomledelse-en-spesiell-form-for-ledelse> [Hentet 01.12.19]
- Jacobsen, D.I., & Thorsvik, J., (2013) *Hvordan organisasjoner fungerer*, Bergen: Fagbokforlaget
- Johannesen, J.-A., & Olsen, B., (2008) *Positivt lederskap Jakten på de positive kreftene*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen L., & Tufte, P.A., (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*, Oslo: Abstrakt Forlag AS
- Judge, T.A., Colbert, A.E. & Ilies, R., (2004) *Intelligence and Leadership: A Quantitative Review and Test of Theoretical Propositions*. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 542-552. doi:10.1037/0021-9010.89.3.542 [Hentet 01.12.19]
- Kotter, J.P., (2001) *What Leaders Really Do*, Harvard Business Review <https://hbr.org/2001/12/what-leaders-really-do> [Hentet 01.12.19]
- Kvale, S. & Brinkmann, S., (2015) *Det Kvalitative Forskningsintervju*, Oslo: Gyldendal Norsk forlag AS
- Latham, G.P., (2012) *Work motivation: History, theory, research and practice*. California: Sage Publications
- Martinsen, Ø., (2019) *Perspektiver på ledelse*, Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Mintzberg, H., (2013) *Simply Managing*, United Kingdom: Pearson Education Limited

- Mintzberg, H., (1990) *The manager`s job: Folklore and Fact* Henry Mintzberg, Harward Business Rewiew. <https://hbr.org/1990/03/the-managers-job-folklore-and-fact> [Hentet 01.12.19]
- Nyeng, F., (2012) *Nøkkeltbegreper i forskningsmetode og vitenskapsteori*, Bergen: Fagbokforlaget
- Olsen, T.H., & Stensaker, I. (2013) *A change-recipient perspective on training during organizational change*, International Journal of Training and Development 18:1ISSN 1360-3736. doi: 10.1111/ijtd.12018© 2013 [Hentet 01.12.19]
- Perri, P., Goodwin, N., Peck, E. & Freeman, T., (2006) *Managing Networks of Twenty-First Century Organisations*, United Kingdom: Palgrave Macmillan
- Rønning R., Brochs-Haukedal W., Glasø L. & Matthiesen S.B., (2013). *Livet som leder, Lederundersøkelsen 3.0*, Bergen: Fagbokforlaget
- Scott W.R. & Davis G.F. (2007). *Organizations and Organizing: Rational, Natural, and Open System Perspectives*. New Jersey, USA: Pearson
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). *The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings*. Psychological Bulletin, 124(2), 262-274. doi:10.1037/0033-2909.124.2.262
- Spurkeland, J., (2017), *Relasjonsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Strand, T., (2007) *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget
- Tjora, A., (2017) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*, Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Trost, J., (2010) *Kvalitative intervjuer*, Lund: Studentlitteratur AB
- Van Maanen, J. E. & Schein, E. H. (1979). *Toward a theory of organizational socialization* (No. 96077.). Massachusetts Institute of Technology (MIT), Sloan School of Management <https://dspace.mit.edu/handle/1721.1/1934> [Hentet 01.12.19]
- Yukl, G.A., (2006). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Yukl, G.A., (2013). *Leadership in Organizations*. Essex: Pearson Education Limited

Vedlegg 1

INTERVJUGUIDE

Bakgrunnsinformasjon

1. Navn og alder?
2. Hvilken faglig bakgrunn har du?
3. Arbeider du innenfor offentlig eller privat sektor?

Mellomledelse

1. Kan du beskrive den organisatoriske strukturen på din arbeidsplass?
 - si noe om ledelsesstrukturen i organisasjonen
2. Hvor mange medarbeidere er du leder for?
3. Hvilke arbeidsoppgaver og ansvarsområder har du i din stilling?
4. Din ledererfaring
 - a. hvor lenge har du vært leder?
 - b. har du tidligere ledererfaring?
5. Hvilken kompetanse og faglig utvikling har din bedrift lagt til rette for i forhold til utøvelse av ledelse?

Endringsledelse

1. Har du vært involvert i endringsprosesser som mellomleder?
2. Hvilke endringsprosesser var dette?
3. Var dette endringsprosesser bestemt av ledelse over deg og / eller på hvilken måte hadde du innvirkning på denne endringsprosessen?
4. Hvilken rolle hadde du i denne endringsprosessen?
5. Hvordan opplevde du å være en del av endringsprosessen og var det situasjoner du ble utfordret på?
 - a. Motstand mot endring blant medarbeiderne?
 - b. Informasjonsflyten i prosessen?
6. Hvordan ble resultatet av endringsprosessen i forhold til det som var målet?
7. Hvilken kompetanse hadde du i forkant på det å stå i /lede slike prosesser?

Lederstøtte

1. Når vi sier ordet lederstøtte, hva tenker du da?
2. Hva legger du i begrepet lederstøtte og er dette noe som er definert ved din arbeidsplass?
3. Opplever du noen form for strukturert eller ustrukturert støtte mellom ledere i organisasjonen?
4. Kan du beskrive episoder hvor du har tenkt at du kunne hatt behov for lederstøtte?
5. Kan du beskrive hendelser hvor du har tenkt at du har savnet lederstøtte?
6. Kan du beskrive episoder hvor du har opplevd å få lederstøtte? på hvilken måte og fra hvem?
7. På bakgrunn av det vi tidligere var inne på med endringsledelse, på hvilken måte har du opplevd å få lederstøtte i endringsprosessene du har ledet eller deltatt i?
8. Kan du beskrive episoder eller hendelser der du selv har utøvd lederstøtte til andre?

Avrundingspørsmål

1. Er det noe du ønsker å utdype mer innenfor temaene vi har pratet om?

Takk for at du ønsker stille som informant for oss

Vedlegg 2

Vil du delta i forskningsprosjektet ”Lederstøtte til mellomledere”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å belyse i hvilken grad mellomledere har erfaring med lederstøtte.

I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formålet med prosjektet

Vi vet at en mellomleders hverdag er preget av ulike utfordringer og kompleksitet i å løse både planlagte oppgaver og uforutsette situasjoner som oppstår. I tillegg er det i samfunnet generelt et stort fokus på endring og effektivisering som ofte innebærer omstillinger og omprioriteringer av ressurser. Mange ledere har i dag ledet eller deltatt i endringsprosesser der noe av utfordringene kan ligge i det å håndtere motstand, kunne ivareta den enkelte medarbeider samtidig som endringene skal gjennomføres. Mellomledere har gjerne ulik bakgrunn og erfaring, samt ulike verktøy for å kunne håndtere dette. I de senere år er det fokusert mer på hvordan ledere kan få støtte til å håndtere spesielt de utfordrende og uforutsette situasjoner som oppstår. Litteratur innen ledelsesfag har gjerne rettet oppmerksomheten mot hvordan ledere bør utøve støtte til medarbeidere for å håndtere sine arbeidsoppgaver. Vi vil tilegne oss mer kunnskap om hvordan mellomledere selv opplever å få støtte i sin arbeidshverdag, derav begrepet lederstøtte. Utover dette ønsker vi å se om dette oppleves, og utføres ulikt innen offentlig og privat sektor.

Valg av problemstilling:

Hvordan opplever mellomledere lederstøtte i endringsprosesser innen offentlig og privat sektor?

Dette er en masteroppgave i ledelse fra 3 års MBA i ledelse ved Nord universitet. Valg av forskningsområde er med bakgrunn i egne erfaringer med utøvelse av endringsledelse og opplevd lederstøtte.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Vi er tre som er ansvarlige for prosjektet, Ann Torill Valvik, Elin Krane og Marte Marie Gjerstad med vår veileder, Frode Heldal.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

På bakgrunn av kjennskap gjennom felles arbeidsplasser og kontakt gjennom våre ledernetverk ønsker vi deg som informant

Hva innebærer det for deg å delta?

Halvstrukturerte dybdeintervju med intervjuguide og lydopptak om du samtykker på det. Informasjonen vi ønsker å forske på er dine erfaringer med utøvelse av endringsledelse og egen opplevelse av å få lederstøtte i utfordrende situasjoner, som for eksempel i endringsprosesser. Lydbåndene slettes etter transkriberingen av datamaterialet, og ingen personlige opplysninger oppgis i oppgaven med mindre du ønsker det selv. All datamaterialet makuleres etter oppgaven er ferdigstilt, og du som informant kan få lese hva vi har brukt datamaterialet til om ønskelig.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

- Det er vi og veileder, Frode Heldal som har tilgang til innsamlet datamaterialet.
- Vi vil sikre datamaterialet med initialer i stedet for navn, for at det ikke kan spores tilbake til deg. Samt oppbevare dem på et sted der ingen andre har tilgang.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 2 desember 2019. Og etter sensur og bestått, vil all data bli slettet og makulert.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål, ta kontakt med:

Ann Torill Valvik, atv50@online.no, tlf.: 90156441

Elin Krane, elikra4@gmail.com, tlf.: 90862294

Marte Marie Gjerstad, puppimmg@msn.com, tlf.: 41800260

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig

Ann Torill Valvik

Elin Krane og

Marte Gjerstad