

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Navn på kandidat: Hildrun Hope Rydsaa

Marie Schjøtt Samal

---

Hvordan opplever og håndterer mellomledere de mange og til dels motstridende rollene sine, med ulike krav og forventninger fra rundtliggende ledernivåer?

---

Dato: 15.05.2020

Totalt antall sider: 127

## Abstract

The purpose of this study is to investigate how middle managers experiences and handle the squeeze between demands and expectations from surrounding managerial levels, and whether the surrounding managers' view of the middle managers' situation matches their experience. The thesis question for this study is: *How do middle managers experience and handle their many and partly contradictory roles, with different demands and expectations from surrounding management levels?* To answer this question, we have used a qualitative methodological approach where we have studied four middle managers. We have conducted in-depth interviews of four middle managers and 10 of their surrounding managers. The informants are collected from two large Norwegian organizations with a matrix structure and several management levels. The study is primarily based on theories of leadership and management structure, communication, middle managers and their responsibilities, the strategic role of middle managers and role conflicts.

The main finding of this study is that middle managers experience a demanding work day characterized by stress, high workload and little sense of achievement. They are frustrated by the lack of power and authority and feel that the organization's matrix structure is a huge extra burden, because it complicates reporting lines. Despite these challenges, we find that the middle managers like their job. They are motivated by good results and colleagues and express a strong loyalty to their projects. Furthermore, we find that they lack collegial support and that they do not experience the feeling of being led. This contrasts with the opinion of the surrounding managers. All four middle managers experience a squeeze because of different expectations coming from surrounding managers. However, we find that the latter have greater sympathy for the middle managers than they realize, and that the squeeze is thus not as severe as the middle managers experience.

We also find that the middle managers that participated in this study, were able to handle the squeeze and frustrations only to a certain degree. They try to employ measures such as reality orientation and expectations clarification, but they seem to be guided more by resignation than by solution orientation. Better communication across management levels would probably clear up misunderstandings and reduce frustrations. However, a middle manager must still deal with conflicting expectations and different interests from surrounding managerial levels, so the squeeze is inevitable. One way to address this squeeze and frustration would be to cultivate better upward communication, and reward middle managers who identify conflicting interests and point to solutions, rather than simply label them as complainers.

## Forord

Denne oppgaven er skrevet i forbindelse med vår treårig erfaringsbaserte masterstudie i Teknologiledelse ved Nord Universitet. Fra dag én har studiet gitt oss nyttig kunnskap som har blitt tatt i bruk i våre nåværende jobber. Det har vært tre spennende år som har medført ny viten, nytt vennskap og vi sitter forhåpentligvis igjen som bedre ledere. Det siste året har naturlig nok vært ekstra krevende og utfordrende, men med støtte fra hverandre og alle rundt oss kom vi i mål.

Vi har mange vi skylder en takk. Først vil vi rette en spesiell takk til vår kjære veileder Marianne Terese Steinmo, Førsteamanuensis ved Nord Universitet. Marianne, tusen takk for din tålmodighet, ditt engasjement og dine gode og konstruktive tilbakemeldinger, du har vært til uvurderlig stor hjelp gjennom hele prosessen. I tillegg har din vennlighet og evige positivitet gjort det siste året både lettere og lysere. Tusen takk for samarbeidet.

Videre vil vi takke informantene som deltok i denne studien, og til sjefene deres som lot dem få lov. Det har vært utrolig interessant å få dukke ned i deres arbeidshverdag. Tusen takk til dere alle for å ha delt så åpent og ærlig som dere har gjort.

Foreldre, søsken og venner: tusen takk for all støtte og oppmuntring gjennom de siste tre årene. Takk for innspill og korrekturlesing, og takk til Johanne for hjelp med strekmannen. Hildrun vil også takke sin Thomas: takk kjære, for all din støtte! Til dere alle: tusen takk for trøst, forståelse, skryt og gjentatte heiarop, vi setter stor pris på hver og én av dere!

Til slutt vil vi også takke hverandre. Vi ble satt på samme gruppe på studiets første oppgave på første samling, og etter det har vi løst alle oppgaver sammen. Når siste punktum i denne oppgaven snart er skrevet, vil vi ha tilbrakt over 350 timer sammen på Skype det siste året. (Takk til Marie for punktlig timeregistreringer i vår felles kalender). Vi er stolte over å ha kommet i mål, men hadde ikke klart det alene. “Dette hadde ikke gått uten deg”, “dette hadde jeg aldri klart alene” og “tenk å ha så flaks at vi fant hverandre” har blitt klassikere de siste tre årene. Og, helt sant, vi har ikke kranglet én eneste gang.

Vi klarte det, sammen!

Oslo/Bergen 15.05.2020

Hildrun Hope Rydsaa og Marie Schjøtt Samal

## Sammendrag

Formålet med denne studien er å undersøke hvordan mellomledere håndterer å stå i skvis mellom krav og forventninger fra rundtliggende ledernivåer, og hvorvidt de rundtliggende ledernes syn på mellomledernes situasjon samsvarer med mellomledernes opplevelse. Problemstillingen for studien er: *Hvordan opplever og håndterer mellomledere de mange og til dels motstridende rollene sine, med ulike krav og forventninger fra rundtliggende ledernivåer?* For å besvare problemstillingen har vi benyttet en kvalitativ metodisk tilnærming, der vi har studert fire mellomledere. Det er gjennomført dybdeintervju av fire mellomledere og 10 av deres rundtliggende ledere. Informantene er hentet fra to store norske organisasjoner med matrisestruktur og flere ledernivåer. Vi har i hovedsak benyttet teori om ledelse og ledelsesstruktur, kommunikasjon, mellomledere og deres oppgaver og ansvarsområder, mellomlederes strategiske rolle og rollekonflikter.

Studiens hovedfunn er at mellomlederne opplever en krevende arbeidshverdag som preges av stress, høy arbeidsbelastning og manglende mestringsfølelse. De frustreres av manglende makt og myndighet, og opplever organisasjonens matrisestruktur som en stor ekstrabelastning da den kompliserer rapporteringslinjene. Til tross for dette finner vi at mellomlederne trives godt i jobben sin. De motiveres av gode resultater og kollegaer, og uttrykker en sterk lojalitet til prosjektene de driver. Videre finner vi at mellomlederne savner kollegial støtte og at de i liten grad opplever å bli ledet. Dette er i kontrast til de rundtliggende ledernes oppfatning. Alle de fire mellomlederne opplever også å stå i en stor skvis på grunn av ulike forventninger fra rundtliggende ledernivåer. Vi finner imidlertid at de rundtliggende lederne har større medforståelse med mellomlederne enn mellomlederne selv er bevisst, og at skvisen dermed ikke er så stor som mellomlederne opplever.

Vi finner også at mellomlederne i denne studien i liten grad håndterer skvisen de opplever og frustreres av. De tar forsøksvis i bruk tiltak som realitetsorientering og forventningsavklaring, men er mer preget av resignasjon enn av løsningsorientering. En bedre kommunikasjon mellom ledernivåene ville trolig oppklart misforståelser og dempet frustrasjonen. En mellomleder må imidlertid forholde seg til motstridende forventninger og forskjellige interesser fra rundtliggende ledernivåer, så skvisen er uunngåelig. Det bør heller søkes å fjerne frustrasjonen fra skvisen gjennom å dyrke den oppadgående kommunikasjonen og belønne mellomledere som identifiserer motstridende interesser og som peker på løsningsforslag, framfor å gi dem følelsen av at de klager.

# Innholdsfortegnelse

Abstract.....	I
Forord.....	II
Sammendrag .....	III
Innholdsfortegnelse.....	IV
Figuroversikt.....	VII
Tabelloversikt .....	VII
Vedleggsoversikt.....	VII
1. Innledning.....	1
1.1 Avgrensninger .....	3
1.2 Oppgavens oppbygging.....	3
2. Teori.....	4
2.1 Ledelse .....	4
2.1.1 Ulike ledelsesnivåer og deres ansvarsområder .....	4
2.1.2 Former for ledelse.....	5
2.2 Ledelse og kommunikasjon.....	7
2.2.1 Mellomlederes kommunikasjonsrolle.....	8
2.2.2 Kompliserende faktorer for kommunikasjon.....	10
2.3 Hvem er mellomlederne og hva gjør de? .....	11
2.3.1 Mellomledernes mange oppgaver og ansvarsområder.....	12
2.4 Mellomlederes strategiske roller .....	14
2.4.1 Mellomlederes strategiske roller i forskjellige endringsfaser .....	16
2.5 Hvordan roller og rollekonflikter oppstår .....	18
2.5.1 Hvordan «roller» oppstår .....	19
2.5.2 Rollekonflikter som konsekvens av motstridende roller .....	20
2.6 Mellomlederens stress, helse og livskvalitet .....	21
2.7 Hvordan mellomlederes arbeidshverdag kan bedres.....	24
2.8 Oppsummering av teori.....	25
3. Metode.....	27
3.1 Forskningsdesign.....	27
3.2 Datainnsamling.....	28
3.2.1 Utvalg og rekruttering.....	28
3.2.2 Datainnsamlingsteknikk.....	30

3.2.3	Praktisk gjennomføring og behandling av data .....	32
3.3	Gjennomføring av dataanalysen.....	33
3.4	Kritikk og refleksjon .....	34
3.4.1	Validitet og reliabilitet .....	34
3.4.2	Refleksjon over egen studie .....	36
3.4.3	Etiske problemstillinger .....	38
4.	Presentasjon av funn.....	40
4.1	F1: <i>Hvordan opplever mellomledere sin arbeidshverdag?</i> .....	40
4.1.1	Mellomledernes mange arbeidsoppgaver .....	40
4.1.2	Mellomledernes opplevde arbeidsbelastning.....	42
4.1.3	Mellomledernes manglende oversikt over organisasjonen .....	45
4.1.4	Mellomledernes stress, manglende mestringfølelse og helsekonsekvenser .....	46
4.1.5	Mellomledernes trivsel, mestring og motivasjon.....	47
4.2	F2: <i>Hvordan bidrar de rundtliggende lederne til mellomlederens utførelse av eget arbeid?</i> .....	48
4.2.1	Ledelse av mellomlederen .....	49
4.2.2	Kommunikasjon og informasjonsflyt mellom ledernivåene.....	53
4.3	F3: <i>Hvordan identifiserer mellomledere seg med sin rolle og sitt lederansvar?</i> .....	57
4.4	F4: <i>Hvordan håndterer mellomledere krav og forventninger fra rundtliggende ledernivå?</i> .....	59
4.4.1	Rolleforventninger fra rundtliggende ledere.....	59
4.4.2	Mellomledernes opplevelse av skvis .....	62
4.4.3	Konsekvenser av skvisen .....	65
4.4.4	Hvordan håndterer mellomlederne skvisen?.....	65
4.5	Oppsummering av funn.....	66
5.	Analyse .....	69
5.1	F1: <i>Hvordan opplever mellomledere sin arbeidshverdag?</i> .....	69
5.1.1	Mellomlederens mange arbeidsoppgaver .....	69
5.1.2	Mellomlederens arbeidsbelastning og konsekvenser for trivsel .....	72
5.2	F2: <i>Hvordan støttes mellomledere i sitt arbeid av rundtliggende ledernivå?</i> .....	75
5.2.1	Ledelse av mellomlederen .....	75
5.2.2	Kommunikasjonen mellom de tre ledernivåene .....	77
5.3	F3: <i>Hvordan identifiserer mellomledere seg med sin rolle og sitt lederansvar?</i> .....	80

5.4	F4: <i>Hvordan håndterer mellomledere krav og forventninger fra rundtliggende ledernivå?</i> .....	84
5.4.1	Forventninger fra rundtliggende ledere .....	84
5.4.2	Mellomledere i rollekonflikt .....	87
5.4.3	Mellomledernes opplevelse av skvis .....	88
5.4.4	Konsekvenser og håndtering av skvisen .....	92
5.5	Oppsummering av analyse .....	94
6.	Konklusjon.....	96
6.1	Svar på forskningsspørsmål og problemstilling .....	96
6.2	Implikasjoner og tips til mellomledere.....	99
6.3	Videre forskning.....	100
	Litteraturliste.....	102
	Vedlegg .....	105

## Figuroversikt

Figur 2.2-1 Barnlunds transaksjonsmodell (Rydsaa & Samal (2020), inspirert av Hackman og Johnson (2013))

Figur 2.8-1 Sammensetning av mellomledernes oppgaver, kommunikasjonsansvar og strategiske roller, og relasjonen mellom de forskjellige ledernivåene.

Figur 3.2-1: Oversikt over relasjonene mellom mellomlederne og deres rundtliggende ledere som er intervjuet i denne studien.

Figur 5.5-1: Faktorer som positivt og negativt påvirker mellomledernes arbeidshverdag

## Tabelloversikt

Tabell 4.5-1: Samling av hovedfunn og representative sitat fra kapittel 4.

## Vedleggsoversikt

Vedlegg 1 - Informasjonsskriv

Vedlegg 2 - Intervjuguide mellomleder

Vedlegg 3 - Intervjuguide rundtliggende ledere

Vedlegg 4 - Kodeoversikt



# 1. Innledning

“*Er du mellomleder - stakkars deg!*”, “*Derfor er det vanskelig å være mellomleder*”, “*Mellomlederen er hverken helt eller skurk*”, “*Mellomleder og balansekunstner?*”. Dette er bare noen få av en endeløs rekke overskrifter fra tabloide medier etter et raskt googlesøk på “mellomleder”. Det er altså et velkjent fenomen at det kan være utfordrende og vanskelig å være mellomleder. Mellomledere anses ofte å ha den vanskeligste rollen i en organisasjon, da de befinner seg mellom barken og veden - de er “dritten i midten”. Denne studien setter søkelyset på hvordan mellomledere *selv* opplever sin arbeidshverdag, og vi ønsker å finne ut hvordan de takler den krevende rollen.

“Mellomleder” er et begrep som er både vidt forstått og bredt definert i litteraturen. Det eksisterer ulike definisjoner på hva en mellomleder er, mange teorier om hva en mellomleder gjør, samt utallige meninger om hva mellomlederen burde gjøre (Floyd & Lane, 2000; Nonaka, 1988; Wooldridge, Schmid & Floyd, 2008). Van Rensburg, Davis og Venter (2014, s. 2) definerer mellomlederen på følgende måte: “*Mellomledere har ledere som rapporterer til dem og er i tillegg pålagt å rapportere til ledere på et høyere nivå*”, og det er denne definisjonen vi vil bruke videre i denne studien.

I litteraturen har “mellomlederen” gjennomgått en betraktelig statusøkning de siste tiårene. Gjennom en rekke artikler har det tidligere vært tegnet et bilde av mellomlederen som et frustrert og desillusjonert menneske, fanget i midten av et hierarki uten gjennomføringsevne eller makt, og uten særlige forhåpninger om en framtidig karriere (Dopson & Stewart, 1990). Mellomlederen har også tradisjonelt blitt sett på som en administrativ leder, og har ikke alltid vært anerkjent i litteraturen som en særlig viktig rolle for en organisasjons strategi (Van Rensburg et al., 2014). Dette har imidlertid endret seg, og mellomlederen har fått større anerkjennelse for sin betydningsfulle strategiske rolle som formidler mellom toppledelsen og de operative nivåene i organisasjonen (Floyd & Lane, 2000; Floyd & Wooldridge, 1992; Van Rensburg et al., 2014; Wooldridge et al., 2008). Videre påpekes det at mellomlederen har den viktigste posisjonen for å opprettholde god flyt i en organisasjons daglige drift (Floyd & Lane, 2000; Floyd & Wooldridge, 1994; Nonaka, 1988).

Med en stadig økende mengde litteratur som omhandler mellomlederens betydning i organisasjonen finner man svært mange, og til dels ulike, beskrivelser av mellomlederens rolle, posisjon og ansvarsområder (Floyd & Lane, 2000; Katz, 1974; McConville, 2006; Nonaka, 1988;

Rezvani, 2017). Toppleidelsens krav og forventninger til mellomlederen kan være svært forskjellige fra ønskene og forventningene fra de operative nivåene (Floyd & Lane, 2000). Disse motstridende forventninger fra rundtliggende ledernivåer gjør at det kan oppstå rollekonflikter, og mellomlederen kan havne i skvis mellom topp og bunn (Jacobsen & Thorsvik, 2007; Wooldridge et al., 2008). Videre mener Floyd og Lane (2000) at rollekonflikter må oppstå da mellomlederen må forholde seg til motstridende interesser i de rundtliggende ledernivåene, og på grunn av at mellomlederens rolle stadig veksler avhengig av organisasjonens strategiske situasjon. Mye av eksisterende teori om mellomlederen fokuserer altså på de mange oppgavene og til dels motstridende rollene mellomlederen skal fylle (Floyd & Lane, 2000; Floyd & Wooldridge, 1992; Wooldridge et al., 2008). Vi finner imidlertid at litteraturen sier lite om *hvordan* mellomlederen best kan håndtere rollekonfliktene og de motstridende krav og forventningene. Vi finner også lite forskning på hvordan skvis og rollekonflikt påvirker mellomlederens prestasjon, effektivitet og trivsel.

Vi identifiserer altså et forskningsgap som vi mener er viktig å fylle. Vi vet at litteraturen sier at mellomledere er viktig både for strategi og drift. Videre vet vi at mellomledere finnes overalt, i små og store bedrifter og i offentlige og private organisasjoner. Mellomledere snubler altså ut i arbeidslivet med “du er viktig, jobben er vanskelig, lykke til”. Vi mener det er viktig å finne ut *hvordan* mellomlederne utfører jobben sin, hva funker, hva funker ikke, hva motiverer dem og hva frustrerer dem. Kort sagt, hvordan er det å være “dritten i midten”. Vi tror at økt kunnskap og en bevisstgjøring rundt dette kan lette hverdagen for den enkelte mellomleder, hjelpe organisasjoner til å tilrettelegge bedre for mellomledere, samt tilføre en verdifull nyanse til teori om både kommunikasjon og ledelse. Derfor har vi følgende problemstilling for denne studien: *Hvordan opplever og håndterer mellomledere de mange og til dels motstridende rollene sine, med ulike krav og forventninger fra rundtliggende ledernivåer?* For å finne ut av dette operasjonaliserer vi problemstillingen gjennom følgende forskningsspørsmål:

F1: *Hvordan opplever mellomledere sin arbeidshverdag?*

F2: *Hvordan støttes mellomledere i sitt arbeid av rundtliggende ledernivå?*

F3: *Hvordan identifiserer mellomledere seg med sin rolle og sitt lederansvar?*

F4: *Hvordan håndterer mellomledere krav og forventninger fra rundtliggende ledernivå?*

For å besvare disse spørsmålene har vi intervjuet fire mellomledere fra to store organisasjoner. Siden vi ønsker å finne ut hvordan mellomledernes oppfatning av egen rolle faktisk stemmer med forventningene fra resten av organisasjonen, har vi i tillegg intervjuet 10 av

mellomledernes rundtliggende ledere. Funn fra intervjuene er videre sammenstilt med teori om ledelse, kommunikasjon, mellomlederens ansvarsområder og rollekonflikt.

Målsetningen med studien er altså å bidra med økt kunnskap om mellomlederens arbeidshverdag, samt å identifisere hvordan mellomlederens trivsel og effektivitet kan forbedres og, ideelt sett, kunne komme med noen konkrete råd for hvordan dette kan oppnås.

## 1.1 Avgrensninger

Denne studien er avgrenset til å fokusere på mellomlederen og dens rolle i en større organisasjon. Vi har fokusert på mellomledernes subjektive opplevelser av egen situasjon, samt de rundtliggende ledernes oppfatning av mellomlederne. Vi har sett bort fra faktorer som organisasjonskultur, ledelsesstil og hvilket ledelsesnivå mellomlederne befinner seg på. Vi har også unnlatt å se på hvordan kunde og marked påvirker mellomledernes arbeidshverdag, da vi mener det blir bransjespesifikt og da vi i denne studien heller ønsker å se på de organisasjonsinterne forholdene og strukturene.

## 1.2 Oppgavens oppbygging

I kapittel 1 er innledning, problemstilling og forskningsspørsmål presentert. Kapittel 2 inneholder det teoretiske rammeverket som er benyttet i denne studien. Kapittel 3 beskriver forskningsdesign og metodiske valg. I kapittel 4 presenteres studiens empiri, illustrert med sitater. I kapittel 5 sammenstilles teori og empiri i en analyse. Til slutt avsluttes og konkluderes studien i kapittel 6.

## 2. Teori

I dette kapitlet vil vi presentere teori som er benyttet i denne studien. Vi vil først redegjøre for teori om ledelse, kommunikasjon og mellomlederens oppgaver og ansvarsområder. Videre vil vi se på mellomlederens rolle i en organisasjons strategiske arbeid, hvordan de kan havne i rollekonflikter og hvordan stress påvirker mellomlederens helse og livskvalitet. Til slutt presenteres hvordan teorien mener mellomlederens arbeidshverdag kan bedres med hensyn til stress, skvis og rollekonflikter.

### 2.1 Ledelse

Det finnes utallige definisjoner på ledelse og hvordan ledelse preger en organisasjon. Et par raske søk på Google Scholar bekrefter dette, der både ordene “leadership definition” og “leadership organization” begge gir rundt tre millioner treff. Ifølge Karlsen (2017) er hensikten med ledelse å oppnå resultater gjennom andre. Jacobsen og Thorsvik (2007) mener ledelse handler om å påvirke andre menneskers holdning og tenkning, gjennom det lederne selv viser av menneskelig atferd. De sier videre at når ledelse skjer innenfor rammen av en organisasjon, er hensikten med ledelse vanligvis å få andre til å arbeide for å realisere bestemte mål, å motivere dem til å yte mer, og få dem til å trives i arbeidet (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Oppsummert kan man si at en leders oppgave er å styre sine medarbeidere i henhold til en organisasjons strategi og mål (Karlsen, 2017). Videre i dette kapitlet vil vi redegjøre for de ulike ledernivåenes ansvarsområder og ulike former for ledelse innen en organisasjon.

#### 2.1.1 Ulike ledelsesnivåer og deres ansvarsområder

I en organisasjon vil det eksistere ulike ledernivåer avhengig av organisasjonens hierarkiske struktur og oppbygging (Jacobsen & Thorsvik, 2007). De vanligste ledernivåene det skiller mellom er det institusjonelle nivået, det administrative nivået og det operative nivået. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2007) består hvert av disse nivåene av ledere med gitte roller og ansvarsområder. Ledere på det institusjonelle nivået, også kalt toppledere, har det overordnede ansvaret for organisasjonen. Dette innebærer blant annet å utarbeide og formidle organisasjonens mål, strategi og visjon, samt utvikle

langsiktige planer og styre organisasjonen i henhold til strategien. Det administrative nivået i en organisasjon består av ledere som har ansvar for å organisere, integrere og administrere arbeidet i det området de leder. Disse lederne kalles for mellomledere og ses ofte på som bindeleddet mellom det institusjonelle og det operative nivået med hensyn til kommunikasjons- og informasjonsflyt (Floyd & Wooldridge, 1997). På det operative nivået finner vi ledere som har hovedansvaret for den daglige driften, altså for organisasjonens kjerneaktiviteter (Jacobsen & Thorsvik, 2007). De operative ledernes oppgaver er blant annet koordinering og veiledning av arbeid for egne, tildelte arbeidsgrupper. Floyd og Lane (2000) mener imidlertid at alle ledernivåenes arbeidsoppgaver innebærer elementer av både beslutningstaking og kommunikasjon, og at ansvarsområdene ofte vil overlappe. I tillegg vil den operasjonelle definisjonen av ledernivåene variere mellom organisasjoner og bedrifter. McConville (2006) påpeker på sin side at i en hierarkisk strukturert organisasjon vil det ofte være enkelt å identifisere toppledere og operative ledere, da disse vil ha klare og tydelige ansvarsområder. Topplederne utarbeider strategi, mens de operative lederne ivaretar den daglige driften og produksjonen. Mellomlederne vil derimot ofte være vanskeligere å identifisere, da grensene for både ansvarsområder og oppgaver er mer flytende og dermed udefinierbare. Dette kompliseres ytterligere dersom organisasjonen er matrisestrukturert (Rothaermel, 2015). En matrisestrukturert organisasjon har til hensikt å kunne utnytte kompetansen i organisasjonen effektivt, og har prosjekter parallelt og på tvers av den hierarkiske vertikale linjen (Karlsen, 2017). En slik organisering medfører mange parallelle mellomledere som i varierende grad må forholde seg til hverandre. Mintzberg (1973) legger vekt på at ledere i alle lag er avhengige av samarbeid og assistanse fra mange utover de i den direkte linjen.

### 2.1.2 Former for ledelse

Det finnes mange ulike former for ledelse. I dette delkapittelet vil noen av de mest vanlige modellene som gjentas i litteraturen belyses, med fokus på ledernes roller og ansvarsområder i de ulike modellene.

I litteraturen skilles det ofte mellom “top-down” og “bottom-up” når man skal se på hvordan en organisasjons ledelse er strukturert (Nonaka, 1988). Basert på disse formene for ledelse vil man videre kunne beskrive de ulike ledernivåenes roller og ansvarsområder med hensyn til beslutningstaking, informasjonsflyt og informasjonsbehandling i organisasjonen (Nonaka, 1988).

Også her brukes inndelingen toppledere, mellomledere og operative ledere når ledernivåenes roller skal beskrives.

I en “top-down”-ledelse er det topplederne som initierer og beslutter strategier, strategiske endringer, ressursfordeling og målsetninger, som deretter videreformidles nedover i organisasjonen (Nonaka, 1988; Rothaermel, 2015). Dette kan også kalles en deduktiv form for ledelse (Nonaka, 1988), der beslutningsmyndighet sentraliseres med hovedfokus på å sikre produksjon gjennom effektive og strukturelle endringer (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Mellomledernes rolle vil i en slik form for ledelse hovedsakelig innebære å følge toppledernes mål og strategi, tilrettelegge for og implementere endringene på det operative nivå, så vel som å opprettholde informasjonsflyt tilbake til topplederne gjennom for eksempel en endringsprosess (Floyd & Lane, 2000). I tillegg har mellomlederne ansvar for å motivere og støtte de operative lederne, som på sin side skal tilpasse den daglige driften i henhold til toppledernes strategi (Floyd & Lane, 2000). Samtidig innebærer dette at mellomlederen står ansvarlig for, og vil måles på, hvorvidt det operative nivået faktisk leverer som toppledelsen forventer (McConville, 2006).

I motsetning til “top-down”-ledelse vil beslutningsmyndighet desentraliseres i en “bottom-up”-ledelse, der initiativer til endring heller oppstår på det operative nivået i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2007). I denne type ledelse, som også kalles for induktiv ledelse, blir ansatte på alle nivåer oppfordret til å involvere seg og aktivt delta i beslutninger som omhandler egen arbeidshverdag (Jacobsen & Thorsvik, 2007; Nonaka, 1988). Mellomlederne vil også her spille en viktig rolle. De har ansvar for å presentere planer og ressursbehov til topplederne basert på initiativer og input fra de operative lederne (Floyd & Lane, 2000).

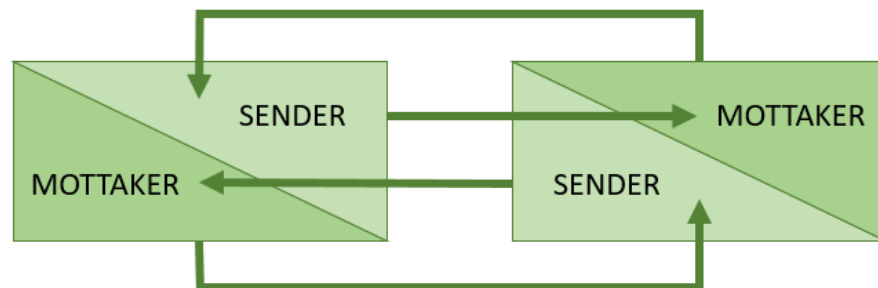
Til tross for tydelig definerte roller og ansvarsområder i “top-down”- og “bottom-up”-ledelse vil ikke en organisasjons form for ledelse alltid kunne plasseres i en av de to ytterpunktene, men heller et sted imellom (Nonaka, 1988). Nonaka (1988) tar til orde for å kalle denne type ledelse “middle-up-down”, der styrken fra både induktiv og deduktiv ledelse inkluderes, og hvor hele organisasjonen involveres i informasjonsskapingen. Mellomlederen anses som den mest sentrale rollen i “middle-up-down”-ledelse, med ansvar for å finne kompromisser når det oppstår konflikter mellom toppledernes strategi og de operative ledernes erfaringer (Nonaka, 1988). Floyd og Lane (2000) har beskrevet hvordan alle organisasjoner vil måtte ta alle disse formene for ledelse i bruk avhengig av hvilken fase av strategisk fornying organisasjonen er i. Dette vil utdypes i kapittel 2.4.1.

## 2.2 Ledelse og kommunikasjon

I ledelsesteori er det mye fokus på betydningen av kommunikasjon (Floyd & Lane, 2000; Kaufman & Kaufman, 2009). Når man søker på “leadership communication” i google scholar får man 3 560 000 treff. Kommunikasjon regnes med andre ord som en vesentlig del av det å utføre lederskap. I dette kapittelet vil vi se på kommunikasjon og ledelse, samt mellomlederens særlig krevende kommunikasjon både oppover og nedover i organisasjonen.

Kaufman og Kaufman (2009, s. 290) definerer kommunikasjon som “*prosessen der en person, gruppe eller organisasjon (sender) overfører en type informasjon (budskap) til en annen person, gruppe eller organisasjon (mottaker), og der mottaker(ne) får en viss forståelse av budskapet*”. De legger vekt på at denne definisjonen også handler om overføring av mening, og at det er viktig å skille mellom nettopp mening og informasjon da betydningen av mening kan variere mellom sender og mottaker.

Det finnes flere modeller med hensikt å beskrive kommunikasjon. Barnlunds transaksjonsmodell beskriver hvordan budskapet som avleveres og responsen det mottar utveksles samtidig i en sirkulær operasjon, som vist i figur 2.2-1 (Hackman & Johnson, 2013). Folk som er dyktige i kommunikasjon og bevisste på denne sirkulære prosessen, er oppmerksomme på mottakerens samtidige respons og modifierer budskapet sitt deretter.



Figur 2.2-1 Barnlunds transaksjonsmodell (Rydsaa & Samal (2020), inspirert av Hackman og Johnson (2013))

Kommunikasjon påvirker mennesker på flere måter i en organisasjon. God og tydelig kommunikasjon kan bidra til blant annet å forsterke det sosiale samspillet mellom medarbeidere, samt skape motivasjon for den enkelte (Kaufman & Kaufman, 2009). Tidligere forskning viser at

ledere bruker svært mye av arbeidstiden sin på kommunikasjon, og Mintzberg (1973) fant at ledere bruker 80% av sin tid på muntlig kommunikasjon. Brownell (1991) sier også at over 80% av en leders tid brukes til kommunikasjon, men uten å spesifisere om den er muntlig eller skriftlig. Kaufman og Kaufman (2009) påpeker at stadig mer kommunikasjon foregår elektronisk. Selv om dette er effektivt medfører det også fare for informasjonsoverbelastning, mindre sosial kontakt og manglende mulighet for å formidle emosjonelle nyanser.

I kommunikasjonsteori legges det også vekt på at forskjellige former for kommunikasjon vil ha forskjellig resultat på trivsel, oppfattet budskap og miljø (De Vries, Bakker-Pieper & Oostenveld, 2010). De Vries et al. (2010) fant for eksempel at enkelte typer kommunikasjonsstiler fører til et miljø som framelsker kunnskapsdeling. Samtidig legger de vekt på at det ikke finnes én form for kommunikasjonsstil eller lederstil som er rett, men at det kommer an på forholdet mellom de som kommuniserer, hvilket miljø man vil skape og hva man ønsker å oppnå med kommunikasjonen.

## 2.2.1 Mellomlederes kommunikasjonsrolle

En mellomleder har en særlig viktig kommunikasjons- og informasjonsrolle i en organisasjon, da mellomlederen er bindeleddet mellom topp og bunn og må kommunisere med flere deler av organisasjonen (Floyd & Lane, 2000; Floyd & Wooldridge, 1992). Kaufman og Kaufman (2009) legger vekt på at en mellomleder må kommunisere oppover, nedover og horisontalt i organisasjonen.

### 2.2.1.1 Nedadgående kommunikasjon

De Vries et al. (2010) sier at flere forskere mener kommunikasjon er en helt sentral del av det å lede, men sier samtidig at det er gjort lite forskning på operasjonell kommunikasjon i den daglige driften. Videre handler mye av kommunikasjonsteorien om hvordan en leder snakker til og med sine underordnede (Mintzberg, 1973). Mintzberg (1973) peker på at uformell "small-talk" er en overraskende stor del av den muntlige kommunikasjonen, og vektlegger at denne sosiale interaksjonen er en viktig del av lederrollen som er med på å bygge bånd og pleie forhold til sine underordnede. Brownell (1991) finner i sin studie at mellomledere kommuniserer med sine underordnede flere ganger daglig. Hun finner også at både medarbeidere og mellomledere føler at det er vanskelig å kommunisere nye ideer oppover, og at mellomledere finner det betraktelig lettere



å kommunisere nedover enn oppover. Brownell (1991) finner også at kommunikasjonen nedover i en organisasjon er mer uformell og muntlig enn oppover. Ifølge Kaufman og Kaufman (2009) handler kommunikasjonen nedover om hverdagslige og driftsorienterte ting, samt løpende tilbakemeldinger. Ifølge Mintzberg (1973) kommuniserer mellomledere kontinuerlig nedover om alt fra budsjetter til ødelagte vannbeholdere, i en endeløs strøm av reaktiv brannslukning. Brownell (1991) finner på sin side at nedadgående kommunikasjon handler mye om konfliktløsning og tilbakemeldinger.

Det er en stor mengde litteratur om kommunikasjonsstiler og hvilke som er hensiktsmessige for nedadgående kommunikasjon i forskjellige situasjoner (Brownell, 1991; Kaufman & Kaufman, 2009; Men, 2014). Men (2014) viser til studier som sier at kommunikasjonskompetansen, kommunikasjonsstilen og metoden ledere bruker til kommunikasjon, kan avgjøre ansattes holdninger og atferd. Videre finner Men (2014) at ledere som kommuniserer ansikt til ansikt har mer fornøyde ansatte.

### 2.2.1.2 Oppadgående kommunikasjon

Når det kommer til oppadgående kommunikasjon finner vi at mellomledere kommuniserer mindre og sjeldnere med ledernivåene over seg (Brownell, 1991). Brownell (1991) finner i sin studie at mellomledere bruker lite tid til å snakke med sine overordnede, og 22% sier at de bare snakker med sin leder én gang i uken. Kaufman og Kaufman (2009) og Gabarro og Kotter (1980) legger vekt på at statusforskjell og psykologisk motstand hos mellomledere (og medarbeidere) gjør at kommunikasjonen oppover blir mindre hyppig. Kaufman og Kaufman (2009) sier at av linjelederens totale kommunikasjon er kun 15% oppover i organisasjonen. I tillegg finner Brownell (1991) at kommunikasjonen oppover er mer formell, og i større grad skriftlig, enn nedover i organisasjonen. Hun finner også at mange mellomledere har en manglende vilje til å gi dårlige nyheter oppover, og at de er redde for å virke som de har mislyktes og/eller “sutrer” over å ikke klare jobben sin. Gabarro og Kotter (1980) på sin side sier at mange ledere, bevisst eller ubevisst, sender signaler om at de ikke vil høre negative nyheter, og at det derfor er særlig krevende for mellomledere å formidle det.

Gabarro og Kotter (1980) sier i “Managing Your Boss” at de fleste mellomledere undervurderer sin sjefs behov for informasjon, og at de oppfører seg som om sjefen deres ikke har nytte av informasjonen mellomlederen innehar. Mellomledere synes å tro at de øvre ledernivåene alltid vet hva deres underordnede trenger og ønsker seg av dem. Gabarro og Kotter (1980) mener

mellomlederen og ledere(n) over er gjensidig avhengig av hverandre, og at det er viktig å være dette bevisst. Videre legger Gabarro og Kotter (1980) vekt på at følgende fire elementer er viktig for å opprettholde et godt kommunikasjonsforhold med lederen sin:

- Gjensidig forventningsavklaring: klargjøre hva overordnet leder ønsker å informeres om, og på hvilken måte.
- God informasjonsflyt: avdekke hvor mye, hvor hyppig og i hvilken form lederen ønsker å informeres.
- Ærlighet og pålitelighet: det er avgjørende for de to punktene over at mellomlederen rapporterer ærlig og pålitelig.
- Effektiv og god bruk av tid og ressurser: mellomlederen må respektere sin sjefs tid og bruke den hensynsfullt.

Gabarro og Kotter (1980) legger til at det er vanskelig å få til en god og effektiv kommunikasjon, og at selv om de to ledernivåene er gjensidig avhengig av hverandre, vil mellomlederen være mer avhengig av sin sjef enn motsatt. Dette kan føre til frustrasjon og sinne når mellomlederen ikke når frem med sitt budskap, eller ikke får det som han eller hun vil.

### 2.2.2 Kompliserende faktorer for kommunikasjon

God kommunikasjon er avgjørende for en organisasjons suksess, men mindre tid, kompliserte organisasjoner og oppgaver, gjør at stadig mer informasjon kommuniseres på stadig mindre tid (Kaufman & Kaufman, 2009). Mintzberg (1973) legger også vekt på at en organisasjons struktur i stor grad vil påvirke hvor stort og komplisert et kommunikasjonsnettverk vil være.

Kommunikasjonsteorien over fokuserer hovedsakelig på kommunikasjon i den vertikale linjen i en organisasjon. Rothaermel (2015), Hackman og Johnson (2013) og Karlsen (2017) legger alle vekt på at kommunikasjons- og rapporteringslinjene blir ytterligere komplisert av en matrisestruktur hvor man må forholde seg til, og kommunisere med, flere andre i ulike deler av organisasjonen. En annen kompliserende faktor er at kommunikasjonsbehovet og kommunikasjonsutfordringene endres og vil være i utvikling i en beslutnings- eller endringsprosess (Gabel, 2002). I slike prosesser eller situasjoner mener Gabel (2002) det er viktig at mellomledere avklarer forventningene til ledere rundt seg. Forventningene kan her bunne i strategi, personlige preferanser eller legitime men uforenlige behov fra forskjellige deler av organisasjonen, og hvis disse ikke avklares vil kommunikasjonen bli svært vanskelig. Etter at forventningene er avklart kan

det avgjøres hvilke kommunikative grep som må gjøres overfor de forskjellige partene. For å lykkes med de skiftende kommunikasjonsbehovene er det viktig at mellomledere har tillit i organisasjonen, både hos topp og bunn (Zhang, Tsui, Song, Li & Jia, 2008).

Mellomledere har store, kompliserte og tidkrevende kommunikasjonsoppgaver, og skal forholde seg til forskjellige deler av organisasjonen. Kommunikasjon er altså en viktig og definerende oppgave for mellomledere. I det neste kapittelet vil vi videre gå inn på hva som definerer en mellomleder og hvilke andre oppgaver og ansvar som tilfaller mellomledere.

### 2.3 Hvem er mellomlederne og hva gjør de?

I en organisasjon vil man sjelden finne personer som har jobbtittelen “mellomleder”, til tross for at begrepet er godt etablert og kjent i litteraturen (Van Rensburg et al., 2014). Litteraturen viser dog en bred tolkning av begrepet mellomleder. En mellomleder kan defineres ut fra den ansattes arbeidsbeskrivelser i en organisasjon, mens andre definerer en mellomleder ut fra lederens posisjon i organisasjonskartet (Floyd & Lane, 2000; Van Rensburg et al., 2014; Wooldridge et al., 2008). Wooldridge et al. (2008) argumenterer for at en mellomleder er enhver leder posisjonert under topplederne og over det laveste nivået av ledere i organisasjonen. Dette vil blant annet inkludere funksjonelle og generelle linjeledere, prosjektbaserte ledere og avdelingsledere. Man vil derfor gjerne gjenkjenne rollen som mellomleder ut fra et organisasjonskart, men Wooldridge et al. (2008) sier imidlertid at det heller er kombinasjonen av tilgang til topplederne og kjennskap til operasjonene i organisasjonen som kjennetegner en mellomleder, og som gjør dem unike i sin rolle. Dette støttes av Van Rensburg et al. (2014) som mener denne kombinasjonen er nøkkelfaktoren for å definere en mellomleder. Videre definerer de en mellomleder på følgende måte: “*Mellomledere har ledere som rapporterer til dem og er i tillegg pålagt å rapportere til ledere på et høyere nivå*” (Van Rensburg et al., 2014, s. 2).

Som tidligere nevnt, kan mellomlederne sies å være det bindende leddet mellom topplederne og de operative lederne i en organisasjon (Floyd & Wooldridge, 1997). Mellomledernes rolle er å formidle og forhandle toppledernes strategiske mål inn i den daglige realiteten hos de operative lederne, samt informere og adressere de operative ledernes behov for endring til topplederne. Mye av mellomledernes ansvar handler altså om informasjonsdeling og kommunikasjonsflyt mellom ledernivåene (Floyd & Wooldridge, 1992). En forutsetning for dette er mellomledernes tillit i

organisasjonen, både hos topp og bunn, og vel så viktig er evnen organisasjonen har til å dyrke og vedlikeholde denne tilliten for å ikke miste verdifull mellomledelse (Mantere, 2008; Zhang et al., 2008).

Oppsummert kan vi si at begrepet mellomleder ikke er en entydig eller beskyttet tittel. Avhengig av organisasjoners størrelse, struktur og forretningsområde vil innholdet i en mellomleders jobb variere. I neste kapittel vil vi gå nærmere inn på hvilke arbeidsoppgaver og ansvarsområder som tilfaller mellomlederen.

### 2.3.1 Mellomledernes mange oppgaver og ansvarsområder

I denne studien bruker vi, som tidligere nevnt, Van Rensburg et al. (2014, s. 2) sin definisjon som sier at en *“mellomleder har ledere som rapporterer til dem og er i tillegg pålagt å rapportere til ledere på et høyere nivå”*. Dette er en svært generell definisjon som ikke sier noe om mellomlederens praktiske oppgaver. I dette kapitlet vil vi se hvordan teorien beskriver mellomlederens ansvarsområder og oppgaver.

Mellomledere plasseres ifølge flere definisjoner inn i det administrative nivået i en organisasjon, og den tradisjonelle teorien beskriver hvordan mellomledere skal administrere arbeidet for å implementere toppledernes strategi og visjon (Jacobsen & Thorsvik, 2007; Van Rensburg et al., 2014). Administrasjon er imidlertid heller ikke et enkelt ord å definere, og Katz (1974) legger vekt på at vellykket administrering er avhengig av tre grunnleggende kunnskapsområder: teknisk, medmenneskelig og konseptuell innsikt. Den nødvendige tekniske innsikten vil være bransjespesifikk, mens de menneskelige evnene vil blant annet omhandle lederegenskaper. De konseptuelle evnene består i å kunne se organisasjonen i sin helhet, å identifisere de innbyrdes strukturene og hvordan disse er avhengig av hverandre.

McConville (2006) på sin side deler en mellomleders ansvarsområder inn i tre kategorier. Den første er administrativt arbeid, ofte knyttet til innhenting og distribuering av informasjon. Disse oppgavene er rutinepreget, målbare, synlige og lette å identifisere. Den andre kategorien er teknisk arbeid. McConville (2006), som Katz (1974), definerer dette som bransjespesifikk kunnskap som er viktig for mellomledere. Høy teknisk innsikt hos mellomledere vil gjøre at de sees på som en autoritet på faget, ikke bare som *“en leder”*. Den tredje kategorien kaller McConville (2006) *“managerial work”*, altså ledelse og lederarbeid. Denne kategorien mener McConville (2006) er den

vanskeligste, og går på å lede prosjektet i den ønskede retningen ifølge strategien. I dette ligger også å lede medarbeiderne til å følge strategien og til å fungere godt i prosjektet.

Ifølge Rezvani (2017) kan de mange oppgavene og ansvarsområdene til en mellomleder også forklares som forskjellige roller som mellomlederen skal inneha. De forskjellige rollene vil i varierende grad være viktige og hensiktsmessige avhengig av organisasjonens situasjon og kontekst. De fem rollene som Rezvani (2017) beskriver er den administrative rollen, beslutningstakeren, lederen, kommunikasjons- og samarbeidsrollen, samt den strategiske rollen. Disse rollene vil både kunne være overlappende og samtidige, men vil også kunne være innbyrdes motsetningsfulle. Hverken Katz (1974), McConville (2006) eller Rezvani (2017) sine inndelinger gir en klar oversikt over en mellomleders arbeidsoppgaver, men heller et overordnet riss av ansvarsområder og roller.

Mellomlederrollen har også de siste tiårene fått en økt anerkjennelse som et svært viktig ledd i strategisk arbeid i organisasjonen (Floyd & Lane, 2000; Floyd & Wooldridge, 1992; Wooldridge et al., 2008). Nonaka (1988) legger vekt på at mellomlederne har en avgjørende rolle i ethvert endringsarbeid i organisasjonen, ved å være det ledernivået som ser, og har tilgang til, prosessene som må gjennomføres for å nå toppledernes visjon ut fra eksisterende utgangspunkt. Ifølge Floyd og Wooldridge (1992) handler i tillegg mye av mellomledernes ansvar om informasjonsdeling og kommunikasjonsflyt mellom ledernivåene. Selv om dette er prestisjetunge oppgaver og en stor anerkjennelse av mellomledernes strategiske rolle, kommer det heller ikke av dette fram en klar definisjon av mellomledernes spesifikke arbeidsoppgaver.

Som vi ser er det mange store ansvarsområder som tilfaller mellomlederen. I tillegg til dette, beskriver McConville (2006) hvordan uklare skillelinjer mellom ansvarsområder innad i organisasjonen ofte fører til at mellomlederen sitter med oppgaver de ikke føler tilhører dem. Videre beskriver hun at disse oppgavene ofte virker frustrerende, da mellomlederne mangler autonomi og makt over ressursene i situasjonen. Dette kan være oppgaver tilknyttet personalproblematikk, sykefravær og andre HR-relaterte temaer hvor mellomlederen mangler makt og myndighet, men like fullt må håndtere situasjonene ettersom de oppstår. Dette kan videre forsterkes av at organisasjonen har en matrisestruktur, da mellomlederen vil måtte forholde seg til flere ledere med forskjellig ansvar i organisasjonen (Rothaermel, 2015). En matrisestruktur vil også føre til at mellomlederen møtes av forskjellige forventninger fra forskjellige hold og må forholde seg til uklare ansvarsforhold og rapporteringslinjer (Rothaermel, 2015). De mange sjefene som medfølger en

matrisestruktur, gjør også at det kan oppstå usikkerhet blant de overordnede lederne om hvem som har ansvar for å følge opp og evaluere mellomlederens forskjellige oppgaver.

De mange oppgavene som både formelt og i det daglige tilfaller mellomlederen, gjør at svært mange opplever stadige avbrytelser i arbeidsdagen (McConville, 2006; Mintzberg, 1973). I McConville (2006) sin studie ble selv intervju situasjonene ofte avbrutt av jobberelaterte henvendelser, noe som tydelig viste mellomledernes vansker med å styre egen arbeidshverdag. De stadige avbrytelsene og omgivelsenes konstante behov for oppmerksomhet, gjør at langsiktig planlegging, strategisk arbeid og andre tidkrevende oppgaver utsettes, forskyves og nedprioriteres (Mintzberg, 1973). Mintzberg (1973) mener at mange lederoppgaver i sin natur er reaktive i motsetning til proaktive, og at arbeidsdagen derfor preges av mye krisehåndtering og brannslukking. I tillegg mener han at mange dras mot de konkrete, akutte og lettløste oppgavene, og at det langsiktige arbeidet også av den grunn nedprioriteres.

Vi ser at mellomledere har svært mange oppgaver og at arbeidsbelastningen fører til at de ofte ikke rekker, eller ikke prioriterer, det strategiske og langsiktige arbeidet. Dette er et problem da mellomledere tillegges en stadig større betydning for en organisasjons strategiske arbeid. I det neste kapitlet vil vi se nærmere på mellomlederens strategiske roller og betydningen for en organisasjons strategi, samt mellomlederens eget syn på sin strategiske rolle.

## 2.4 Mellomlederens strategiske roller

På 1970-tallet begynte litteraturen å anerkjenne mellomlederens betydning for en organisasjons strategi, og den positive påvirkningen det hadde for organisasjonen (Floyd & Lane, 2000; Floyd & Wooldridge, 1992; Van Rensburg et al., 2014; Wooldridge et al., 2008). I dette kapitlet vil mellomledernes strategiske roller belyses.

Begrepene ledelse og strategi har tidligere i forskningslitteraturen automatisk blitt forbundet med en “top-down”-prosess, der beslutningstaking og effektivering ble skilt fra hverandre (Wooldridge et al., 2008). I en “top-down”-ledelse er det, som tidligere nevnt i kapittel 2.1.2, toppledernes bestemmelser som står i fokus når det kom til strategisk ledelse, mens mellomledere og andre ledere har ansvar for å implementere og administrere toppledernes beslutninger (Van Rensburg et al., 2014). Da litteraturen derimot begynte å fokusere på mellomlederen ble det argumentert for at toppledernes bevisste påvirkning ikke alene dannet strategiprosessene, men at

også påvirkning fra ledere på lavere nivåer i organisasjonen var verdifull (Wooldridge et al., 2008). For at mellomledere skal kunne påvirke en organisasjons strategi, er det imidlertid topplederne som først og fremst må anerkjenne denne muligheten og se verdien i mellomledernes strategiske rolle (Floyd & Wooldridge, 1994).

Det har i litteraturen blitt identifisert fire forskjellige strategiske roller en mellomleder kan ha (Floyd & Wooldridge, 1994). Disse rollene har tydelige forskjeller i krav og behov for kommunikasjons- og informasjonsflyt (Floyd & Lane, 2000).

Den første strategiske rollen kalles “synthesizing” og innebærer oppadgående informasjonsflyt (Floyd & Wooldridge, 1994). Informasjon fra operative ledere, marked og interne forhold tolkes og vurderes av mellomlederne, før den kanaliseres videre opp til topplederne (Wooldridge et al., 2008). På denne måten vil mellomlederne kunne påvirke og kontrollere toppledernes forståelse og oppfatning av den informasjonen de blir presentert for (Floyd & Wooldridge, 1994). Samling, evaluering og tolkning av informasjon er derfor det som definerer denne strategiske rollen, hvor samlebegrepet kalles syntetiserende informasjon (Van Rensburg et al., 2014).

Den andre strategiske rollen innebærer også oppadgående innflytelse og kalles “championing” (Wooldridge et al., 2008). I denne rollen bringer mellomlederne innovasjons- og forbedringsforslag fra det operative nivået opp til toppledelsen (Floyd & Wooldridge, 1994). Mellomlederne blir en slags talsmann for de operative lederne, som skal selge inn og kjempe for deres forslag hos topplederne (Floyd & Wooldridge, 1994).

Den tredje strategiske rollen kalles “facilitating” og innebærer nedadgående informasjons- og kommunikasjonsflyt. I denne rollen skal mellomlederne på best mulig måte tilrettelegge for de strategiske endringene initiert av topplederne (Floyd & Wooldridge, 1994). Dette innebærer blant annet å støtte de operative lederne gjennom endringsprosessen, veilede dem gjennom nødvendige tilpasninger og fasilitere utviklings- og læringsprosesser (Floyd & Lane, 2000).

Den fjerde og siste rollen kalles “implementing” og er gjerne den mest tradisjonelle og gjenkjennbare strategiske rollen en mellomleder kan ha (Floyd & Wooldridge, 1994). Her er mellomledernes ansvar å implementere toppledernes eksisterende strategi i organisasjonen på en mest mulig effektiv måte, der toppledernes mål og visjon blir ivaretatt (Floyd & Lane, 2000).

Ifølge Floyd og Lane (2000) avhenger mellomledernes strategiske rolle av hvilken endringssituasjon organisasjonen befinner seg i, de mener altså at en mellomleder må kunne påta

seg alle de fire strategiske rollene avhengig av endringssituasjon. De fire rollene er lettere å identifisere og forstå ut fra en organisasjons strategiske endringsfaser, noe vi vil gå videre inn på i neste kapittel.

#### 2.4.1 Mellomlederens strategiske roller i forskjellige endringsfaser

En organisasjon vil alltid være i endring. Strategisk fornying forutsetter en visjon hos toppledelsen som skal erstatte eksisterende strategi (Floyd & Lane, 2000). Mellomlederne skal tilrettelegge for og implementere visjonene, mens de operative lederne skal lede gjennomføringen. Dette foregår imidlertid ifølge Floyd og Lane (2000) i faser eller subprosesser som på forskjellig måte påvirker de ulike ledelsesnivåene.

Kompetanseutvikling er fasen som beskriver den daglige driften mellom endringer, der lederne fordeler ressurser ifølge den eksisterende strategien (Floyd & Lane, 2000). I denne fasen er det i all hovedsak en “top-down”-ledelse som gjelder. Alle lederrollene er her tydelig definert og normene i bedriften vil preges av dedikasjon, lydighet, forpliktelse og å følge strategien. Mellomlederens strategiske rolle vil i denne fasen være “implementing”.

Kompetansomodifikasjon er den fasen der noen ledere i organisasjonen identifiserer et behov for endring, og hvor det stilles spørsmål ved eksisterende kompetanse og strategi (Floyd & Lane, 2000). I denne fasen løses det opp i rutiner og regler, strategien er i flux, og det kan det oppstå uro og usikkerhet. Det kan også oppstå uenigheter, for eksempel om hvorvidt eventuelle endringer er nødvendige. I denne fasen vil det, ifølge Floyd og Lane (2000), foregå både “top-down”- og “bottom-up”-prosesser. Her vil mellomlederen være et viktig bindeledd mellom det operative nivået og den besluttende toppledelsen. Mellomlederen skal rapportere både oppover og nedover i organisasjonen, og har en svært viktig informasjonsrolle mens det vurderes om man skal endre strategien. I denne fasen prøver altså ledere på flere nivå å vurdere hvor hensiktsmessig eksisterende strategi er, uten å vite om denne kommer til å endres. Det kreves i denne fasen en høy toleranse for ambivalens og tvetydighet, og normen vil vektlegge pragmatisme og fleksibilitet i beslutningstakingen. Mellomlederen vil i denne fasen ha en nøkkelrolle og bedrive både “facilitating” og “synthesizing”. Hvis graden av misfornøydhet med eksisterende strategi blir høy nok, må toppledelsen ta prosessen videre til kompetansedefinisjon (Floyd & Lane, 2000).



Kompetansedefinisjon er den fasen der toppledelsen oppfordrer til eksperimentering og utforskning av nye ideer og strategier i organisasjonen (Floyd & Lane, 2000). Det kan stilles spørsmål ved både bedriftens strategiske posisjon og kjernekompetanse. I denne fasen vil det også kunne dannes forskjellige oppfatninger om hvilke endringer og strategier som er hensiktsmessige for organisasjonen. Innen enkelte miljøer kan også atferden endres etter de rådende ideene, uten at det er tatt formelle valg om endring av strategien. I denne fasen foregår det altså en rekke “bottom-up”-prosesser, der de lavere nivåene tester ut forskjellige ideer og argumenterer for sine syn oppover til toppledelsen, via mellomleder som her innehar “championing”-rollen. Normene i denne fasen fokuserer på å endre eksisterende strategi, eksperimentering, lære av utenomverdenen, innovasjon og risikovilje (Floyd & Lane, 2000).

Til slutt må det tas formelle beslutninger som setter den nye strategien, og det må jobbes for å forene organisasjonen rundt denne (Floyd & Lane, 2000). Dette er ikke nødvendigvis en lineær prosess. Etter at toppledelsen har tatt et valg og endret strategien kan det være behov for en ny runde med videreutvikling, før man til slutt igjen er i en kompetanseutviklende fase med en fast strategi og hvor mellomlederen igjen har en “implementing”-rolle.

De fire strategiske rollene viser at mellomledere har et bredt ansvarsområde i ulike endringssituasjoner, med skiftende og varierende kommunikasjons- og arbeidsoppgaver (Floyd & Lane, 2000). Det kan derfor sies at mellomlederne er en av de viktigste brikkene for å sikre en velfungerende organisasjon (Zhang et al., 2008). Det er dog lite belyst i litteraturen hvorvidt de fire strategiske rollene faktisk stemmer overens med mellomlederens egen oppfatning av sin rolle (Van Rensburg et al., 2014). I det neste kapittelet gjennomgås noe av forskningen på mellomlederens syn på egen strategiske rolle.

#### 2.4.2 Mellomlederens syn på egen strategiske rolle

Mellomlederens primære strategiske rolle i en organisasjon har tradisjonelt vært forbundet med implementering av toppledernes strategi i den daglige driften, altså “implementing”, og derfor vil mellomledere selv gjerne forbinde sin egen strategiske rolle med dette (Floyd & Wooldridge, 1992). Van Rensburg et al. (2014) sin studie så på hvilket syn mellomledere hadde på sin egen strategiske rolle. Her ble det samlet inn data fra over 600 mellomledere i Sør-Afrika, der mellomlederne kom fra ulike typer organisasjoner, næringer og sektorer. Dataene ble videre kategorisert ut fra de fire

strategiske rollene; “synthesizing”, “championing”, “facilitating” og “implementing”. Resultatene viste at flesteparten knyttet sin strategiske rolle opp mot den tradisjonelle rollen i litteraturen, nemlig “implementing”. Altså viste studien at mellomlederne identifiserte seg med den rollen som er aktuell når en gitt strategi skal følges og implementeres i organisasjonen (Van Rensburg et al., 2014).

Som tidligere nevnt, må mellomledere kunne påta seg alle de fire strategiske rollene avhengig av organisasjonens endringssituasjon (Floyd & Lane, 2000), mens Van Rensburg et al. (2014) viser at mellomledere flest identifiserer seg med “implementing”-rollen. Rydland (2015) presenterer og beskriver imidlertid tre ulike måter mellomledere ser på “implementing”-rollen, altså hvordan de påtar seg og utfører rollen. Hun finner at mellomledere vektlegger og prioriterer ansvar og oppgaver forskjellig. Hun viser altså at selv når premisset ligger i å implementere en strategi, kan mellomledere like fullt ha ulike syn på hvordan de skal utføre sin rolle. Dette synet underbygges også av Mantere (2008) som kritiserer mye av rolleteorien for å være for funksjonalistisk. Han mener at det alltid finnes et handlingsrom som gir mellomlederen mulighet til å “handle annerledes”.

Oppsummert ser vi at mellomledere skal kunne utøve mange forskjellige roller, som igjen kan forstås på forskjellige måter. Hvis mellomlederne møter ulike og motstridende krav og forventninger til hvilken rolle de skal innta, vil de kunne havne i en rollekonflikt. Dette vil vi se nærmere på i neste kapittel.

## 2.5 Hvordan roller og rollekonflikter oppstår

McConville (2006) mener mellomleder er et vagt begrep som innbefatter mange sett roller som er både komplekse og motsigende, og hun sammenligner mellomlederens situasjon med kognitiv dissonans. Dette er det blant andre Mintzberg (1973) og Floyd og Lane (2000) kaller rollekonflikt. Det kan være flere grunner til at rollekonflikt oppstår i en organisasjon, både mellom og innad i de ulike ledernivåene (Floyd & Lane, 2000; Mintzberg, 1973). McConville (2006) beskriver hvordan en rekke kulturelle og strukturelle faktorer påvirker forventninger og atferd, både hos enkeltmennesker og i organisasjoner. Biddle (1979) og (1986) beskriver hvordan disse forventningene kan komme av både subjektive og kulturelle ideer, og at det kan føre til rollekonflikt. For å få en bedre forståelse av rollers betydning i en organisasjon eller i et samfunn, vil vi i dette kapittelet se på ulike teorier om roller, rolleforståelse og hvordan rollekonflikter oppstår.

### 2.5.1 Hvordan «roller» oppstår

Biddle (1979) beskriver hvordan vår generelle forståelse av roller er lært og erfart, og at vi sosialiseres inn i samfunnets kulturavhengige rolleforståelse. Ideen om at sosiale posisjoner er knyttet til en spesiell rolle står sterkt i vår kultur. Biddle (1979) sier videre at hvis man innehar en rolle vil man tilpasse atferden sin til det som er forventet av deg. Man møtes altså av forventninger, men man vil også underbevisst kunne prøve å leve opp til de forventningene man selv har til rollen. På denne måten vil rolleatferd sementeres. Selv om en rolleatferd ikke anses som hensiktsmessig, eller når effekten av rollefunksjonen er både tilfeldig og allment kritisert, vil den likevel kunne bestå i mangel på et bedre alternativ (Biddle, 1979).

Videre kan man se på roller som oppstår i et eget og lukket system som en organisasjon eller en bedrift (Biddle, 1986). En organisasjon kan sies å være et sosialt system som er oppgaveorientert, planlagt og hierarkisk oppbygd og dette gjør at rollene skiller seg fra roller som oppstår ellers i samfunnet (Biddle, 1986). Organisasjoner har ofte en streng og formell struktur, noe som påvirker rollene som oppstår. Organisatoriske roller er tett knyttet til forventninger om hva rollen skal bidra med til bedriften, rollen identifiseres altså av forventninger til produktivitet og effekt (Merton, 1957). Biddle (1986) påpeker imidlertid at disse forventningene er normative og vil være forskjellige fra individ til individ. Forventningene kan altså reflektere bedriftens offisielle syn på og krav til rollen, men kan også reflektere et personlig syn eller synet til en formell eller uformell gruppe i organisasjonen.

Mantere (2008) kritiserer rolleteori for å ikke legge nok vekt på den muligheten man har til å påvirke sine omgivelser i en gitt situasjon, og påpeker at rolleteori også må ta hensyn til at ikke alle handler likt i møte med rolleforventninger. I tilfellet mellomlederen, mener Mantere (2008) at også mellomledere har både evne og vilje til å påvirke sine omgivelser, og navigere seg rundt og utenom forventninger og krav, eller sågar endre dem. Denne viljen og evnen til å handle selvstendig, både innenfor og på tvers av hva omgivelsene til enhver tid skulle tilsi, mener Mantere (2008) mangler i både klassisk og strategisk rolleteori. Også Biddle (1986) peker på at mye rolleteori kan bli for funksjonalistisk, altså at den tar for stort hensyn til ytre faktorer og omgivelser, og ser bort fra det handlingsrommet som enhver tross alt har i en gitt situasjon.

Oppsummert kan vi se at roller oppstår av de forventningene som stilles til rollen, både i og utenfor et lukket system. Siden disse forventningene både kan være individuelle og kulturelt

betinget, kan man potensielt møtes av motstridende forventninger og havne i en rollekonflikt. I det neste kapittelet vil vi se på hvordan teorien beskriver rollekonflikter og hvordan de oppstår.

### 2.5.2 Rollekonflikter som konsekvens av motstridende roller

Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2007) oppstår rollekonflikt når en leders utførelse av eget arbeid ikke samsvarer med de forventningene andre i organisasjonen har til ledernes atferd. Både Mintzberg (1973) og Biddle (1979) utdyper at rollekonflikter oppstår når det er dissensus i forventningene til en rolle. Denne dissensen kan være diffus eller polarisert (Biddle, 1979). Diffus dissensus sier egentlig bare at det er en uenighet eller manglende konsensus i en rolleforståelse eller rolleforventning, mens en polarisert dissensus er en uenighet i valg mellom forskjellige gitte roller. Rolleteoretikere kaller ofte den polariserte dissensen for rollekonflikt. Biddle (1979) påpeker imidlertid at polarisert dissensus ikke nødvendigvis behøver og oppleves problematisk for personen det gjelder, eller at personen ikke nødvendigvis er klar over at dissensen eksisterer. Han mener derfor at en rollekonflikt først oppstår når dissensen oppleves problematisk for rolle innehaveren. Videre sier Biddle (1979) at rollekonflikt kan oppstå enten når en person innehar to motstridende roller (inter-rollekonflikt), eller når en person innehar kun én rolle som det finnes mange og ulike forventninger til (intra-rollekonflikt).

Mellomledernes rolle i organisasjonen vil, som tidligere nevnt, avhenge av hvilken endringssituasjon organisasjonen befinner seg i (Floyd & Lane, 2000). Uavhengig av situasjon vil både topplederne og de operative lederne ha hver sine forventninger til mellomlederne (Floyd & Lane, 2000; Mintzberg, 1973). Topplederne vil blant annet ha forventninger om iverksetting og effektivering av endring i strategien, om ønsket resultat og om mellomledernes evne og vilje til å utføre de nødvendige handlingene (Rothaermel, 2015). De operative lederne vil på sin side ha forventninger om hva endringen skal innebære, hvordan den vil påvirke daglig drift og om hvorvidt mellomlederne vil kjempe for justeringer og forbedringer i endringsprosessen (Ladegård, 2008). De ulike forventningene til mellomlederen, som ofte kan være motstridende, vil kreve stor kompleksitet i informasjonsflyt og samarbeid mellom ledernivåene (Floyd & Lane, 2000). I tillegg vil det også være motstridende ønsker og interesser hos topp og bunn som må ivaretas. Dette kan føre til at mellomlederne havner i en skvis, og de har derfor en høyere risiko for å oppleve rollekonflikt enn de andre ledernivåene i organisasjonen (Floyd & Lane, 2000).

I en situasjon der organisasjonen gjennomgår en strategisk endring vil enkelte rollekonflikter være uunngåelige (Wooldridge et al., 2008). Konflikten kan oppstå ved at mellomlederne mottar tvetydige signaler, eller opplever inkonsekvente og motstridende forventninger, fra flere hold i organisasjonen. Dette kan i verste fall føre til motvillighet hos mellomlederne til å oppfylle sin strategiske rolle i endringsprosessen (Wooldridge et al., 2008). Også en vekslning mellom de fire strategiske rollene vil gjøre at mellomledere står i en stor fare for å komme i rollekonflikt (Floyd & Lane, 2000). Rollekonflikt kan også skape lojalitetskonflikt hos mellomledere (Wooldridge et al., 2008), og McConville (2006) beskriver hvordan mellomledere kan havne i moralske dilemmaer der de må implementere og fronte direktiver de selv ikke er enige i.

Floyd og Lane (2000) sier at rollekonflikter er en uunngåelig konsekvens av endring, at det ikke kan unngås, men at ved å være bevisst på det kan det minimeres. Mantere (2008) kritiserer imidlertid Floyd og Lane for å være for funksjonalistiske i sin spådom om rollekonflikt. Han legger vekt på en rekke faktorer som kan muliggjøre og øke mellomlederens handlingsrom i en gitt rolle. Dette er faktorer som å forstå narrativet bak en strategi, å sette strategiendringene i kontekst og mulighet til å allokere ressurser. Videre mener Mantere (2008) at det er viktig at topplederne får mellomlederen til å føle seg respektert, oppleve å ha tillit og ansvar, samt føle seg inkludert og anerkjent. Dersom alle disse faktorene er tilstede i organisasjonen vil det gi mellomlederen et optimalt handlingsrom i hver av de strategiske rollene, og dermed minimere faren for rollekonflikt (Mantere, 2008).

En organisasjon bør søke å minimere rollekonflikter, da det i flere studier viser at rollekonflikter er tett knyttet til trivsel og tilfredshet i jobben (Keller, 1975; McConville, 2006). Keller (1975) viser blant annet i sin studie at rollekonflikter og rolletvetydighet fører til lav tilfredshet med både jobben, lønnen og sjefen. Neste kapittel vil ta for seg flere aspekter av mellomlederens stress, helse og livskvalitet.

## 2.6 Mellomlederens stress, helse og livskvalitet

Mellomlederen anses, som kjent, ofte som dritten i midten. Gjennom en rekke artikler tegnes det et bilde av mellomlederen som et frustrert og desillusjonert menneske, fanget i midten av et hierarki uten gjennomføringsevne eller makt og uten særlige forhåpninger om en framtidig karriere (Dopson

& Stewart, 1990). Selv om dette bildet i de senere år er blitt nyansert, særlig med tanke på mellomleders strategiske status (Floyd & Lane, 2000; Floyd & Wooldridge, 1992; Wooldridge et al., 2008), er det likevel et stort fokus på mellomleders krevende rolle og stressende hverdag. Det er veldokumentert at mellomleders mange oppgaver og til dels motstridende roller virker både frustrerende og stressende (Floyd & Lane, 2000; Keller, 1975; McConville, 2006). Mintzberg (1973) peker på at ledere, uavhengig av nivå, har en høy arbeidsbelastning, noe som ofte fører til lange arbeidsdager og at arbeid i stor grad tas med hjem på kveldstid, i helger og ferier. Det finnes en rekke studier som ser på mellomleders stressnivå, helse og livskvalitet. I dette kapittelet vil noe av denne forskningen oppsummeres.

Gabel (2002) beskriver i sin forskning hvordan en leder, uansett nivå, forventes å kunne sette seg inn i situasjoner, ta avgjørelser og effektivt dem som han eller hun ser hensiktsmessig. Imidlertid er en mellomleder sjelden alene om å ta avgjørelser, men må derimot svare til strategier ovenfra og er underlagt pålegg, retningslinjer og hensyn fra flere hold i organisasjonen. Med andre ord vil mellomlederen ofte måtte effektivt beslutninger tatt andre steder i organisasjonen, og kan oppleve å bli sittende med svarteper og få skylden for ting som mellomlederen ikke er herre over (Gabel, 2002). McConville (2006) fant også at mange mellomledere var frustrerte over mangel på kontroll og at de følte seg hemmet av både mangel på økonomisk handlingsrom, prosedyrer og byråkrati. Mellomlederen vil i tillegg ofte være dømt til å måtte ta avgjørelser som vil glede og tilfredsstille deler av organisasjonen, mens de samtidig vil måtte skuffe andre (Gabel, 2002). De psykiske konsekvensene av denne evige skvisen kan være depresjon, håpløshetsfølelse, frustrasjon, sinne og hjelpeløshet. Også Noblet, Rodwell og McWilliams (2001) legger vekt på at siden mellomledere er de som skal effektivt strategiske valg tatt på et høyere nivå, er det mellomlederne som ofte får den negative responsen hvis det operative nivået ikke er enig i strategien. Dette gjør at mellomledere ofte er i et aggressivt arbeidsmiljø der den sosiale støtten fra kollegaer er fraværende.

McConville (2006) fant også at mellomledere følte seg fanget i et system, i en skvis mellom direktivene fra topplederne og arbeiderne på gulvet. De savnet støtte fra ledere over seg, samtidig som de følte en mangel på tilstrekkelig opplæring og ressurser, og ikke minst tydelige og klare rolledefinisjoner. Videre ble mellomlederrollen i flere tilfeller beskrevet som en ensom jobb, da de ofte ble stående ansvarlig for upopulære valg tatt av toppledelsen (McConville, 2006). Mellomlederne fortalte om frustrasjon og et savn etter å kunne dele følelser og frustrasjoner. De savnet et kollegium som kunne bidratt til at de ikke følte seg så alene med problemene sine og heller

ikke alene om å ha problemene. Dette førte til mangel på mestringsfølelse og en økende grad av følelse av å ikke strekke til (McConville, 2006).

Noblet et al. (2001) viser hvordan “Job Strain Model” (JSM) kan predikere en mellomleders stressnivå basert på tre faktorer: kontroll, jobbmengde/arbeidspress og sosial støtte. De fant altså at disse tre faktorene alene var nok, og at det ikke var nødvendig å tillegge jobbspesifikke faktorer for å predikere stressnivå. Noblet et al. (2001) fant videre at jobbrelatert stress korrelerte med psykisk helse og jobbtilfredshet, og at sosial støtte fra kollegaer betydde svært mye mer enn støtte fra privat eller sosialt nettverk. Peter og Siegrist (1997) beskriver at arbeidsrelatert stress hos mellomledere kan føre til enten fysiologiske autonome stressreaksjoner som høyt blodtrykk, eller depresjon og unnvikende atferd som økt sykefravær. Også Peter og Siegrist (1997) fant at kombinasjonen av høyt arbeidspress og liten støtte og anerkjennelse fra kolleger var spesielt uheldig.

Sammenhengen mellom stress, trivsel, fysiologisk og mental helse samt sykefravær, er vist ved bruk av flere forskjellige modeller som ser på forskjellige aspekter ved arbeidssituasjonen (Noblet et al., 2001; Peter & Siegrist, 1997). Den nevnte “Job Strain Model” ser på følelsen av kontroll, arbeidspress/krav og sosial støtte (Noblet et al., 2001). “The person - environment fit model” fokuserer på inkongruens (manglende samsvar) mellom en mellomleders opplevde krav og mulighet til å innfri dem, samt inkongruensen mellom en mellomleders personlige mål og ambisjoner og mulighetene til å nå disse gjennom det jobben byr på (Peter & Siegrist, 1997). “Demand-control-model” legger vekt på rene jobbspesifikke hensyn som situasjoner der jobben stiller høye krav, men gir lite kontroll (Peter & Siegrist, 1997). Fellestrekket til de tre modellene er den personlige konflikten og mangelen på mestringsfølelse som oppstår når man ikke når sine opplevde pålagte mål, og/eller ikke opplever anerkjennelse og støtte fra arbeidsmiljøet og overordnede.

Som vist kan mellomlederens opplevelse av stress og skvis føre til både lav jobbtilfredshet og i verste fall helsekonsekvenser. I neste kapittel vil vi se på hvilke grep som foreslås i litteraturen for hvordan mellomlederens arbeidshverdag kan bedres, både med tanke på de mange oppgavene de har og rollekonfliktene de opplever.

## 2.7 Hvordan mellomlederens arbeidshverdag kan bedres

Som vist i teorien har mellomlederen en krevende rolle. De skal håndtere mange oppgaver og blir stående i skvis mellom krav, forventninger og forskjellige roller som skal fylles. Mellomlederne har en stressende hverdag og opplever å stå i gjentatte rollekonflikter. Vi vil i dette kapitlet se hva litteraturen mener organisasjonen kan bidra med for å minimere disse rollekonfliktene, og hvilke grep mellomlederen selv kan ta for å håndtere skvisen.

Zhang et al. (2008) beskriver at det er viktig og hensiktsmessig for en organisasjon å vise mellomledere tillit og å løfte dem fram som viktige bidragsytere. Det vil gjøre at mellomledere styrker selvfølelsen og føler seg betydningsfulle. Keller (1975) viser at ansatte er svært mye mer fornøyde med jobben sin når de har klare retningslinjer og vet hva som forventes av dem. Han legger derfor vekt på at en god personalpolitikk vil være å etterstrebe å unngå rollekonflikt og rolletvetydighet. Han legger videre vekt på at eksisterende rolleforventninger bør avdekkes innad i organisasjonen for å komme rollekonfliktene i forkjøpet, og for å øke trivselen og tilfredsheten. For å unngå rollekonflikter mener Wooldridge et al. (2008) at alle ledernivåer i organisasjonen må sørge for at forventningene de har til hverandre må være tydelige, konsekvente og ikke minst gjensidig forståtte. Dette vil styrke kommunikasjonsflyten og i tillegg muliggjøre den strategisk hensiktsmessige rollen og handlingsmønster som kreves av mellomlederne. Floyd og Lane (2000) mener imidlertid at rollekonflikter er uunngåelig, men at organisasjonen må være oppmerksom på problemstillingen for at rollekonflikter kan minimeres. McConville (2006) legger vekt på at mellomledere også har behov for å bli ledet. De trenger opplæring og støtte, både fra sine overordnede ledere og andre ledere med mer erfaring, for å kunne yte mest mulig effektivt. Mellomlederne i McConville (2006) sin studie beskriver et savn etter anerkjennelse og støtte fra ledere over seg, og Noblet et al. (2001) sier også at støtte fra kollegaer er en viktig faktor for mellomlederens stressnivå og trivsel.

Mellomledere må også selv være bevisst både sin rolle og hvordan mellomlederrollen kan håndteres med minst mulig skvis og rollekonflikt (Gabel, 2002). Gabel (2002) mener at mellomledere må være bevisst sin rolle i midten, og må forstå og være lojal til nivåene både over og under seg. Han mener at mellomledere ikke må være for raske med å ta side i en situasjon der rundtliggende ledere er uenige, men heller sette seg inn i begge siders syn, motiver og behov. Videre sier han at slike situasjoner kan løses ved at mellomledere tar initiativ til at de med motstridende



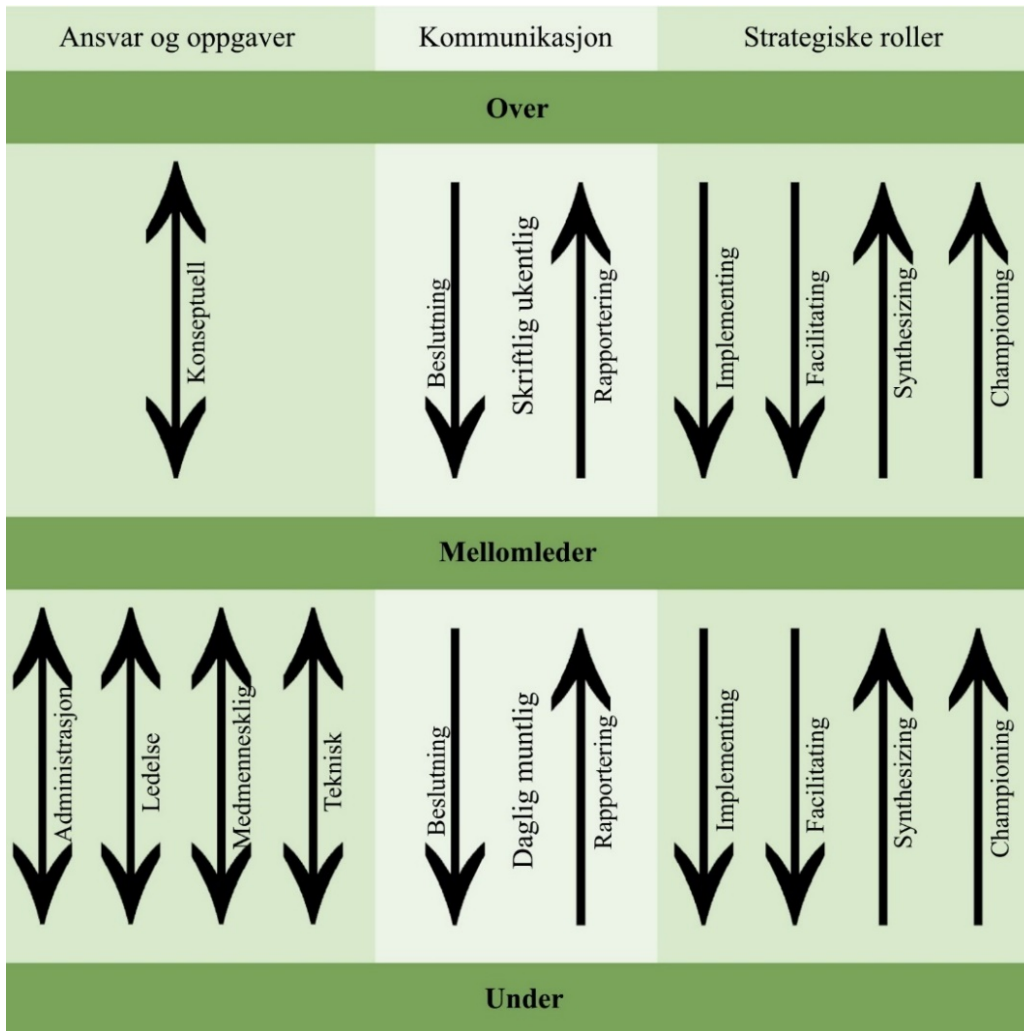
ønsker og behov i en oppstått konflikt eller dilemma møtes for å forstå hverandres syn. Dette vil dele ansvaret for å løse konflikten eller dilemmaet, og vil kunne lette mellomlederens psykiske stress ved å være i midten. Gabel (2002) legger videre vekt på at mellomlederen er i en unik situasjon som ofte kjenner godt til nivåene både over og under seg, og at de rundtliggende lederne ikke har den samme innsikten. Mellomledere må derfor være sitt kommunikasjonsansvar bevisst.

Mintzberg (1973) har en rekke råd til mellomledere om hvordan de kan lette arbeidshverdagen og hvordan de kan håndtere forventninger, krav og rollekonflikter. Han legger vekt på at mellomledere først og fremst må ta seg tid til å kartlegge rolleforventningene fra rundtliggende ledere. En slik forventningsavklaring vil kunne minimere rollekonflikter og skvis. Han mener det er viktig å være klar over at andre ikke nødvendigvis har den samme oppfatningen av, og forventninger til, mellomlederens rolle, prioriteringer og lederstil som mellomlederen selv. Mintzberg (1973) mener også at mellomledere bør benytte seg av at rollen ofte er dårlig og tvetydig definert, og i større grad bidra til å definere sin egen rolle. Videre mener han at mellomledere også må bestemme seg for hva de vil oppnå og utføre i sin rolle.

Oppsummert ser vi at mange av grepene som litteraturen foreslår handler om forventningsavklaring, kommunikasjon og ledelse av mellomlederne (Gabel, 2002; McConville, 2006; Mintzberg, 1973; Wooldridge et al., 2008). Det synes derfor klart at dette er grep som mellomledere ikke kan gjøre alene, men at de er avhengige av hvordan de møtes av resten av organisasjonen (Mantere, 2008; Zhang et al., 2008).

## 2.8 Oppsummering av teori

Litteraturen viser et vidt spekter av oppgaver og roller som mellomledere skal håndtere. Oppsummert kan mellomledere sies å ha en nøkkelrolle i kommunikasjonen, et bindeledd mellom topp og bunn i organisasjonen og de skal sjonglere mellom en rekke strategiske roller (Floyd & Lane, 2000; Floyd & Wooldridge, 1992, 1994; Katz, 1974; McConville, 2006). Figur 2.8-1 viser de tre ansvarsområdene til mellomlederne og den medfølgende komplekse kommunikasjons- og informasjonsflyten som kreves i samarbeidet mellom ledernivåene.



Figur 2.8-1 Sammensetning av mellomledernes oppgaver, kommunikasjonsansvar og strategiske roller, og relasjonen mellom de forskjellige ledernivåene.

### 3. Metode

I dette kapittelet vil vi beskrive metoden vi har brukt for å besvare problemstillingen *Hvordan opplever og håndterer mellomledere de mange og til dels motstridende rollene sine, med ulike krav og forventninger fra rundtliggende ledernivåer?* Vi vil gjøre rede for valg av forskningsstrategi og design, datainnsamling og databehandling. Til slutt vil vi komme med noen etiske og kritiske refleksjoner rundt denne studien.

#### 3.1 Forskningsdesign

Problemstillingen i denne studien er motivert av konkrete utfordringer mellomledere møter i praksis, som vi antar oppleves både stressende og vanskelig å håndtere. Utfordringene er også vel belyst i litteraturen, som skissert i kapittel 2. For å besvare problemstillingen måtte vi først søke å forstå mellomledernes komplekse utfordringer, og vi trengte i så stor grad som mulig å få frem nyanserte fortellinger fra mellomledernes arbeidshverdag og deres relasjoner til sine rundtliggende ledere. Som i problemstillingen og i forskningsspørsmålene, valgte vi også i intervjuene å stille spørsmål med *hvordan* som spørreord for å oppnå en åpen og fri fortelling fra mellomlederne. Vi valgte et kvalitativt utforskende (eksplorerende) forskningsdesign, en metode som gir et helhetlig bilde og dybdeforståelse ved hjelp av fortolkning (hermeneutikk) og menneskelig erfaring (fenomenologi) (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011; Yin, 1994). Vi har videre valgt casestudie som forskningsdesign, da vi mener denne type forskningsdesign er best egnet når man skal skape forståelse rundt, og undersøke fenomenet, mellomledere og deres arbeidshverdag (Yin, 1994). Caset, eller enheten, som er undersøkt er avgrenset til gruppen “mellomledere”, altså er informasjon hovedsakelig innhentet fra mellomledere. For å oppnå en bredere forståelse av mellomledernes arbeidshverdag valgte vi i tillegg å innhente informasjon fra ledere over og under mellomlederne. Et slikt oppsett kalles enkeltcasedesign med flere analyseenheter (Johannessen et al., 2011). Med utgangspunkt i litteraturen, som omhandler og beskriver mellomlederes mange utfordringer, har vi videre valgt en teoristyrte analysestrategi hvor funnene fra vår kvalitative undersøkelse er tolket og diskutert opp mot eksisterende teori.

## 3.2 Datainnsamling

Vi vil i dette kapittelet beskrive hvordan datainnsamlingen til denne studien er gjennomført. Vi vil redegjøre for utvalg, rekruttering, datainnsamlingsteknikk, praktisk gjennomføring og intervjuguide. I denne studien anvender vi begrepene *mellomleder* om de mellomlederne som er intervjuet som våre hovedinformanter, og *overordnet* og *underordnet* om mellomledernes nærmeste ledere i nivåene over og under seg som komplementerende informanter. Vi vil videre bruke *rundtliggende leder* og *rundtliggende nivåer* som samlebegrep for mellomledernes over- og underordnede ledere.

### 3.2.1 Utvalg og rekruttering

Denne studiens problemstilling besvares med funn hentet fra fire mellomledere og 10 av deres rundtliggende ledere fra to utvalgte organisasjoner. Organisasjonene ble valgt fordi de begge er store med mange lokasjoner og avdelinger, og fordi de har en hierarkisk ledelsesstruktur, mange ledelsesnivåer og en tradisjonell matriseorganisering. Vi så det hensiktsmessig med to geografisk spredte organisasjoner innen forskjellige bransjer, der én er offentlig og én er privat, for å unngå funn som alene skyldes organisasjons- og/eller bransjespesifikk kultur. Vi jobber selv begge i de valgte organisasjonene, noe som også gjør dem praktiske når det kommer til tilgjengelighet.

De fire mellomlederne intervjuet i denne studien jobber daglig tett med ledelsesnivåer både over og under seg, og er videre valgt ut fra Johannessen et al. (2011) sine følgende strategiske kriterier:

- Åpen
- God formuleringsevne
- Tilgjengelighet

Disse kriteriene ga et homogent utvalg, noe som var hensiktsmessig da vi ønsket å avdekke likheter, ulikheter og/eller eventuelle mønster i det mellomlederne fortalte (Johannessen et al., 2011). Vi la ikke vekt på at informantene måtte være på samme nivå i organisasjonen, så lenge de samsvarte med Van Rensburg et al. (2014) sin definisjon på en mellomleder, altså en leder som har ledere både over og under seg. Ut fra valgte mellomledere ble det videre valgt komplementerende informanter fra ledernivåene over og under mellomlederne.

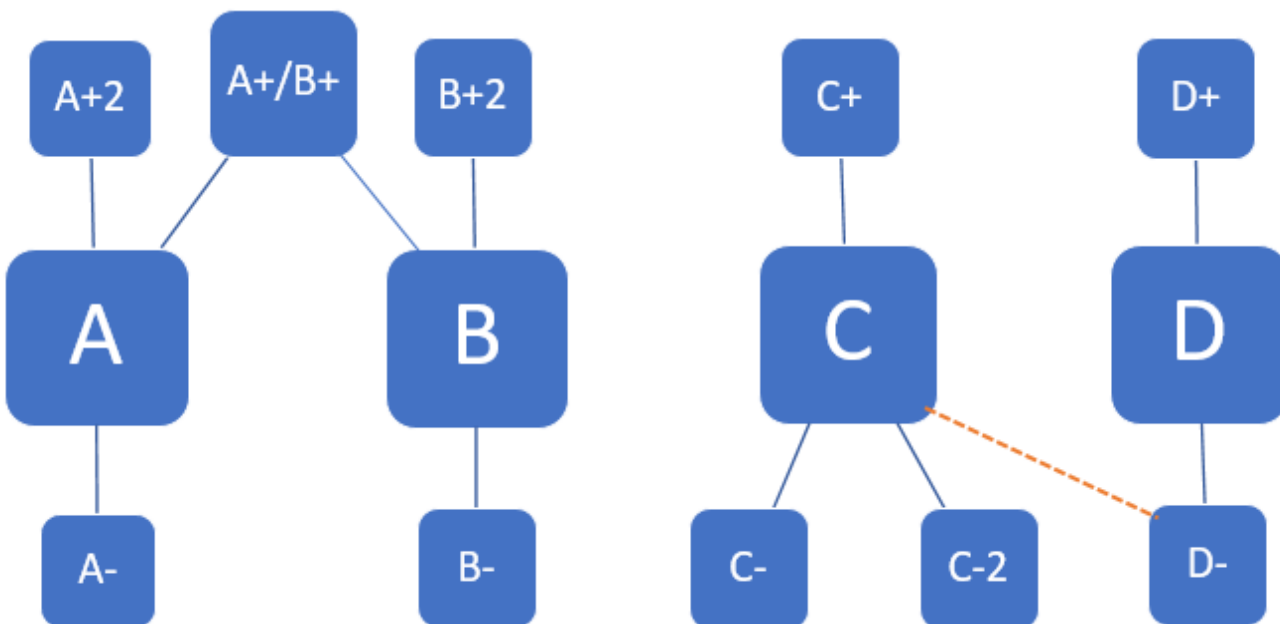
Rekrutteringen av informantene ble gjort ved personlig henvendelse og direkte kontakt. Slik fikk vi raskt informantenes samtykke og fikk samtidig informert om studien, samt avtalt tid og sted for intervjuet. En slik type rekruttering kan også ha ulemper ved seg. Vi kan ha satt folk i en vanskelig situasjon da de uten forvarsel og ansikt til ansikt får en slik forespørsel fra en kjent kollega, og de kan ha følt seg presset til å si ja. Vi har ikke opplevd at noen av informantene har virket tilbakeholdne med informasjon, eller på annen måte signalisert at de ikke ønsket å delta. Alle informantene har vært positive, og ingen har i ettertid trukket seg eller sitater fra studien.

Vi valgte fire mellomledere til denne studien da vi ønsket å gå i dybden for å avdekke og forstå mellomlederens komplekse utfordringer og arbeidshverdag. For å oppnå denne dybdeforståelsen var det nødvendig med lange intervjuer, da vi var inne på flere sensitive temaer og det tok tid å få fram nyanser og fortellinger om motstridende krav, forventninger og ambivalente følelser. De fire valgte mellomlederne er av begge kjønn og i alderen 40-50 år. De har svært forskjellige faglige bakgrunner med relevante utdannelser for deres forskjellige yrker. I tillegg har de alle mange års erfaring som ledere i ulike posisjoner, både innenfor nåværende organisasjon og noen også fra eksterne organisasjoner. Alle de fire mellomlederne har i varierende grad ledelsesutdanning, enten kursing i regi av organisasjonen, eller i form av offisiell ekstern utdanning. Samtlige mellomledere er relativt nye i stillingene sine, ingen har vært i nåværende stilling i mer enn tre år og to av mellomlederne har hatt stillingen sin i ett år. I tillegg er alle etablerte med barn og familieforpliktelser.

For å få en dypere forståelse av mellomledernes situasjon, og for å få fram aspekter fra de rundtliggende lederne, planla vi å intervjuer én overordnet og én underordnet leder per mellomleder. Underveis i intervjuene med mellomlederne fant vi imidlertid at forventninger og krav også kom fra andre deler av organisasjonene, ikke bare fra ledere direkte over og under i den vertikale linjen. Vi fant det derfor hensiktsmessig å inkludere flere rundtliggende ledere underveis i datainnsamlingen. Vi gjennomførte 15 dybdeintervjuer av totalt 14 personer. De 14 personene inkluderte fire mellomledere, fem overordnede og fem underordnede ledere.

Figur 3.2-1 viser relasjonene mellom informantene i denne studien. De fire mellomlederne er presentert som A til D, deres respektive overordnede er markert med + og deres underordnede med -. Som figuren viser, har vi intervjuet mellomleder A sin underordnede leder (A-) samt to av A sine overordnede (A+2 og A+). I tillegg er A+ også lederen til B, A+ og B+ er altså samme person. Likeledes har vi intervjuet to av mellomleder C sine underordnede ledere. Vi ønsker i tillegg å vise

at D- også er en underordnet av mellomleder C, som vist med oransje stiplet linje. Denne relasjonen er imidlertid ikke tatt med videre i studien, men er tatt med i figuren for å vise de kompliserte strukturene som omgir mellomlederne.



*Figur 3.2-1: Oversikt over relasjonene mellom mellomlederne og deres rundtliggende ledere som er intervjuet i denne studien.*

Av hensyn til anonymisering vil vi i funn og analyse ikke koble sitater til de enkelte informantene, ei heller med bokstaver fra figuren. Dette for at heller ikke deltakerne i studien skal kunne resonnerer seg fram til hvem som sier hva om hvem. Vi vil videre i denne studien bruke det kjønnsnøytrale begrepet *hen* i stedet for *han* eller *hun*. Vi vil heller ikke navngi organisasjonene mellomlederne kommer fra eller ta med andre identifiserende trekk ved hverken informantene, deres stilling eller organisasjon.

### 3.2.2 Datainnsamlingsteknikk

For å besvare problemstillingen har vi, som tidligere nevnt, utført i alt 15 dybdeintervjuer av fire mellomledere og deres 10 rundtliggende ledere. For å få frem dype refleksjoner og beskrivelser av mellomlederens situasjon, var vi avhengig av å innhente fyldige og detaljerte beskrivelser fra

informantene. Vi valgte derfor dybdeintervju som datainnsamlingsteknikk, og siden intervju er en dialog ga det oss fleksibilitet til å be om utdyping og forklaring gjennom oppfølgingsspørsmål (Johannessen et al., 2011). Intervjuene ga oss beskrivelser av den direkte registrerbare virkeligheten gjennom informantenes fortellinger, men også den diffuse virkeligheten gjennom at vi observerte informantenes sinnsstemning, kroppsspråk og toneleie (Johannessen et al., 2011).

Til denne studien utarbeidet vi to intervjuguides, der hver var tilpasset de to analyseenhetene. Intervjuguiden til mellomlederne ble knyttet opp mot de fire forskningsspørsmålene, og hadde til hensikt å få fram så mye som mulig om mellomledernes opplevelse av sin arbeidshverdag (se vedlegg 2). Intervjuguiden til de rundtliggende lederne hadde til hensikt å avdekke diskrepans i forventninger og krav til mellomlederne, samt å avdekke forskjellige forståelser av mellomlederens rolle (se vedlegg 3). Denne intervjuguiden var sterkt inspirert av en allerede utarbeidet intervjuguide som vi fikk tilgang til.

For å kunne sammenligne funnene fra intervjuene i analysen har vi benyttet semistrukturerte intervju (Johannessen et al., 2011). Denne intervjuformen gjorde at vi fikk med alle aspektene vi så etter og som vi senere sammenlignet i analysen, uten at vi mistet muligheten til å fange opp andre relevante temaer for vår problemstilling. Av mellomlederne gjennomførte vi semistrukturerte intervjuer i håp om at mellomlederne skulle svare utfyllende på våre spørsmål og fortelle om sine erfaringer, oppfatninger, opplevelser og følelser. Som tidligere nevnt var det i disse intervjuene viktig å bruke casestudiets nøkkelspørsmål *hvordan* for at spørsmålene ikke skulle være for styrende (Yin, 1994). Ut fra teorien redegjort for i kapittel 2, ventet vi å finne komplekse og ambivalente følelser og beskrivelse av både motivasjon og mangel på mestring hos mellomlederne. Vi valgte derfor å legge opp til lange og dype samtaler med åpning for oppfølgingssamtaler ved behov. Siden vi var avhengige av at mellomlederne delte store mengder av sin erfaring fra sitt arbeidsliv var det viktig å oppfordre til fri og fortsatt fortelling i intervjuene. Dette oppnådde vi ved aktiv lytting, tematisk lukkede åpne spørsmål samt bevisst bruk av gjentakelse og pauser (Hjeltnes, 2017). Videre oppfordret vi informantene til å detaljere, konkretisere og gi eksempler i oppfølgingsspørsmål. Vi valgte altså å bruke god tid på intervjuene for å få fram sensitive og nyanserte fortellinger om vanskelige og ambivalente følelser, og hvert intervju tok mellom én og to timer. Funnene fra disse samtalene ville vært vanskelig å få fram ved hjelp av kvantitative metoder eller observasjon.

Av de rundtliggende lederne gjennomførte vi kortere og mer strukturerte intervjuer, der temaer og spørsmål var mer fastlagt på forhånd og var knyttet til informasjon og beskrivelser fra

mellomlederne (Johannessen et al., 2011). Dette fant vi var hensiktsmessig da vi her kun fokuserte på de rundtliggende ledernes krav og forventninger til mellomlederne, og en eventuell diskrepans i forventningene. Disse intervjuene tok mellom en halv- og én time.

Vi valgte å ta opp alle samtalene på en digital enhet for senere transkripsjon, og å supplere med å ta notater underveis. Dette ga oss mulighet til å nøye observere informantene underveis i samtalene og kun notere kroppsspråk og annen ikke-verbal kommunikasjon. Vi anså altså både den verbale og den ikke-verbale kommunikasjonen som data.

### 3.2.3 Praktisk gjennomføring og behandling av data

Vi vil her beskrive selve datainnhentingene, altså momenter vi var bevisste på rundt intervjuprosessen. Før vi gjennomførte intervjuene gjorde vi testintervjuer for å kvalitetssikre intervjuguidene og for å kunne forberede informantene så sannferdig som mulig. Vi fikk på den måten sjekket om spørsmålene var forståelige og relevante, og det ga oss en indikasjon på hvor lang tid intervjuene ville ta.

I forkant av intervjuene ga vi hver av informantene et informasjonsskriv, der vi skisserte hovedspørsmålene og temaene som skulle gjennomgås, slik at informantene kunne tenke igjennom og reflekterte over tema og forberede svar (se vedlegg 1). Skrivet inneholdt også informasjon om studiens formål, forventet lengde på intervjuet, lydopptak, anonymisering, personvern og informantenes rettigheter med tanke på å sjekke og trekke sitater. Videre ble det også informert om at informantene når som helst kunne trekke seg fra studien. Dette skrivet ble signert av informantene før intervjuene startet.

Vi gjennomførte halvparten av intervjuene hver, ettersom informantene var fra egne arbeidsplasser, og sted for intervjuene ble avtalt i samarbeid med informantene. Av praktiske hensyn ble intervjuene gjennomført på informantenes arbeidssted, men på lukkede møterom. Dette for å minske sjansen for avbrytelser, men også for å trygge informanten med tanke på at noen skulle komme til å høre hva vi snakket om, slik at det ble lettere for informantene å åpne seg om vanskelige og sensitive temaer.

Som tidligere nevnt ble alle intervjuene tatt opp. Opptakene ble etter endt intervju lastet opp på nett og slettet fra opptaksenheten. Enkelte informanter følte seg utilpass av å bli tatt opptak av. Vi startet derfor opptakene så tidlig som mulig, mens vi fylte kaffekoppene og satte oss til rette. På den måten ble informantene vant til opptakeren og glemte den innen intervjuene startet (Handgaard,



2008). Samtidig var opptak avklart på forhånd, og vi innhentet tillatelse for bruk av opptaker før den ble satt i gang. Etter intervjuet gjentok vi tilbudet om sitatsjekk og om at intervjuet kunne trekkes. Ingen av informantene ville trekke eller rette sitater, men to av informantene ville lese transkriberingen av sine intervjuer.

Intervjuene ble transkribert kun dager etter gjennomføring, for å få med egne observasjoner mens minnene var ferske. Egne notater ble satt i parenteser i transkriberingen. Fortløpende transkribering var også viktig med tanke på at vi korrigerer formuleringer i intervjuguiden underveis.

I denne studien har vi ikke innhentet personopplysninger som krever særlig beskyttelse av våre data. Vi fikk imidlertid sensitive og personlige beskrivelser som har blitt behandlet med varsomhet. Intervjuene ble som nevnt tatt opp og deretter transkribert. Opptakene og de transkriberte intervjuene ble lastet opp i vår personlige google drive og opptakene ble slettet etter transkribering. I de utskrevne intervjuene ble navnene på informantene erstattet av en kode for ytterligere personvern. Vi har fått godkjenning av prosjektet og behandling av data fra NSD<sup>1</sup>.

### 3.3 Gjennomføring av dataanalysen

Transkriberingen av intervjuene ga oss ustrukturerte data til videre analyse og bearbeiding. I transkriberingen ble pauser markert med (...), vektlagte ord i talen ble understreket, avbrytelser ble markert med // og kroppsspråk ble notert inn. Vi analyserte videre teksten gjennom fire følgende faser beskrevet av Johannessen et al. (2011):

- Helhetsinntrykk
- Koder, kategorier og begreper
- Kondensering
- Sammenfatning

For å få et helhetsinntrykk og en felles forståelse av intervjuenes helhet leste vi hverandres transkriberte intervjuer og gjennomgikk dem sammen. Dataanalysen krevde en fortolkende lesning av den transkriberte teksten, der vi søkte å forstå og identifisere hva informantene faktisk mente og ikke bare hva de ordrett sa. Da problemstillingen i denne studien har utspring i eksisterende teori

---

<sup>1</sup> <https://nsd.no/>

hadde vi en deduktiv tilnærming til analysen. Vi lagde i fellesskap koder med et klart deduktivt utgangspunkt, der kodene ble laget ut fra studiens forskningsspørsmål og eksisterende forskning. Vi fant imidlertid også uventede funn som vi ikke hadde sett beskrevet i tidligere forskning. Dette møtte vi med en induktiv tilnærming og la til flere nye koder etter hvert. Vi lagde to ulike sett koder, ett for mellomlederne og ett for de rundtliggende lederne (se vedlegg 4). Etter at kodene var identifisert, ble de klassifisert etter forskjellige kategorier/temaer.

Den neste fasen i dataanalysen var kondensering. Vi tok utgangspunkt i kodingen og dannet en tverrsnittsbasert og kategoribasert inndeling av dataene (Johannessen et al., 2011). Med andre ord sorterte vi funn fra alle informantene og samlet dem i forskjellige kategorier. Dette gjorde det mulig å sammenligne funn og se etter mønster og ulikheter.

Den siste fasen i dataanalysen gikk ut på å sammenfatte datamaterialet ved hjelp av analyse og rapportering. Vi identifiserte mønstre, sammenhenger og prosesser som videre kunne beskrives og forklares. Til slutt ble funnene vurdert opp mot eksisterende teori om mellomlederne og hvordan de opplever og håndterer hverdagen sin. Vi fant gode, velegnede og illustrerende sitater som vi tolket opp mot eksisterende litteratur.

Gjennomføringen av dataanalysen var ikke en lineær prosess, da både koder og kategorier, sortering og analyse måtte gjentas, diskuteres og justeres underveis i prosessen. All koding ble gjort med analyseprogrammet NVivo.

### 3.4 Kritikk og refleksjon

I dette kapittelet vil vi presentere kritikk og refleksjoner rundt studiens metode og gjennomføring, samt etiske problemstillinger knyttet til denne studien.

#### 3.4.1 Validitet og reliabilitet

Når det kommer til validitet, har vi underveis i hele forskningsprosessen stilt oss spørsmålet “måler vi det vi sier vi skal måle?” (Johannessen et al., 2011). Gjennom vårt kvalitative forskningsdesign måler vi strengt tatt ingen ting, men vi har søkt å finne data som kan belyse vår problemstilling. Dette forutsetter at vi har klart å stille relevante spørsmål som har fått fram disse dataene. Refleksjoner vi har gjort oss er: Hvis vi vil finne ut av om informantene våre opplever at de står i

en skvis på grunn av diskrepans i krav og forventninger, hvilket spørsmål skal vi da egentlig stille? Hvis vi avdekker stress og manglende mestringsfølelse, kan vi konkludere med at dette skyldes denne diskrepansen? Det kan jo like gjerne skyldes en for stor arbeidsmengde, en storforlangende sjef eller på andre måter en utilfredsstillende arbeidssituasjon?

En annen kilde til manglende validitet kan være at vi har lest de transkriberte intervjuene på en fortolkende måte, og at vi har tolket teksten og informantens mening i den retning som er hensiktsmessig for vår studie. Vi har dog vært to om å både lese og kode intervjuene, og korrigert hverandre underveis i analysen, noe som vi mener har styrket validiteten. All fortolkning har også skjedd i henhold til barmhjertighetsprinsippet, altså har vi alltid tolket informantene i beste mening (Johannessen et al., 2011).

Med tanke på reliabilitet har vi også gjort oss noen refleksjoner: Er det for det første problematisk å forske på ledere i egen organisasjon? Kan vi stole på svarene som gis eller vil informanten taktisk tilpasse svarene for å lette en framtidig arbeidshverdag? Kan sjefer ha holdt tilbake informasjon på grunn av taushetsbelagte temaer i forhold til organisasjonens drift? Personlige forhold kan være en annen ulempe med hensyn til reliabiliteten i dette forskningsprosjektet. Her har vi gjort oss følgende refleksjoner: I hvilken grad vil personlige forhold påvirke hvor mye eller hvor lite informantene vil åpne seg om svakheter og opplevde nederlag? Vil det føles pinlig å fortelle om manglende mestringsfølelse til en kollega? Dette ville vi til dels unngått hvis vi kun intervjuet informanter fra fremmede organisasjoner. For å unngå subjektiv påvirkning av studien som følge av vår relasjon til organisasjonene, la vi stor vekt på at formålet med studien var å belyse en mellomleders generelt krevende posisjon, uavhengig av organisasjon og personlige forhold. Altså at en mellomleders skvis er et resultat av ledelsesstrukturens iboende paradoks, nemlig at mellomlederen skal lede begge veier. Vi prøvde med dette å trygge informantene om at de ikke skulle føle at de baksnakket sine kollegaer og at det var greit å fortelle om problematiske situasjoner og forhold. Videre la vi stor vekt på anonymisering og taushetsplikt, samt at alt som ble fortalt ville tolkes i aller beste mening. I tillegg gjorde vi strategiske valg av informanter der vi så etter kollegaer som ikke ville føle seg truet av situasjonen, men som heller ville åpne seg ekstra fordi vi allerede har et godt forhold til vedkommende.

Vi gjennomførte kun ett intervju per informant, men med ett unntak. Den ene overordnede lederen var leder for to av mellomlederne, og ble derfor intervjuet to ganger om de to forskjellige mellomlederne. Å kun intervju informantene én gang åpner for tilfeldige og i verste fall falske

funn. Hvis informanten har hatt en kjip dag vil dette kunne gi store utslag ved at informanten ser på sin hverdag, og tolker sine utfordringer, på en utypisk negativ måte. Samtidig vil utenforstående positive hendelser påvirke informanten på tilsvarende måte og vil medføre falske positive funn. Dette kunne i noen grad vært avverget ved å gjenta intervjuet én eller flere ganger, noen tid senere.

Til slutt kan vi også stille spørsmål ved informantutvalget vårt. Dette behøver på ingen måte være representativt for “mellomledere” som gruppe. U hensiktsmessige informanter kan for eksempel skyldes de organisasjonene vi har valgt, som ikke nødvendigvis er representative med hensyn til alle norske mellomlederes situasjon. I et større bilde kan vi også stille spørsmål ved hvorvidt *norske* mellomledere er representative for *verdens* mellomledere, gitt den norske egalitære grunnholdningen og norsk næringslivs relativt sett flate struktur med “liten respekt for sjefen”. Disse faktorene gjør at våre funn ikke nødvendigvis kan sammenlignes med funn fra andre land og kulturer, og at våre konklusjoner heller ikke nødvendigvis har gyldighet for andre enn de vi spesifikt har undersøkt. På den andre siden kan det tenkes at denne studien faktisk har stor overføringsverdi til mellomledere i ulike organisasjoner og næringer fordi vi berører det menneskelige og relasjonelle som vi vil tro er nokså likt for mange.

### 3.4.2 Refleksjon over egen studie

Det er flere utfordringer det bør reflekteres over når man går inn i et forskningsprosjekt, for å om mulig kunne minimere effekten av disse.

Vi gikk i gang med denne studien med en forutsettende antagelse av at det er krevende å være mellomleder. Dette skyldes blant annet at vi har lest mye ledelsesteori der mellomleder, ofte kalt “dritten i midten”, fremstilles som en krevende og ofte utakknemlig rolle. I tillegg har vi begge både sett og opplevd de beskrevne utfordringene. Vi kan også ha tatt med egne fordommer, oppfatninger og personlige meninger om de informantene vi kjenner. Dette kunne vært løst ved å bytte informanter, men det ble vurdert som ikke praktisk gjennomførbart med tanke på tidsbruk og tilgang til informantene.

Fra før har vi svært forskjellig faglig bakgrunn, der én er utdannet ingeniør og én er utdannet journalist. Likevel har vi begge et relativt realfaglig verdenssyn og er mer vant til en kvantitativ tilnærming, noe som gjorde oss både respektløse og ydmyke for denne studiens kvalitative tilnærming. Respektløse da vi var usikre på hvor mye faktisk viten denne studien ville resultere i,

og ydmyke da vi så at dette uansett ville bli en krevende prosess som vi var helt ukjente med. Dette kan ha ført til at vi har både over- og undervurdert utsagn og funn.

Vi kan videre stille spørsmål ved om valgt metode har gitt oss relevante data i forhold til denne studiens problemstilling. Dette er helt avhengig av hvordan vi har gjennomført og tolket intervjuene. Vi utførte i alt 15 dybdeintervjuer, ca. halvparten hver. En slik fordeling kan føre til intervjuuskjevhet (Johannessen et al., 2011). Ved at vi intervjuet hver våre informanter vet vi i liten grad hvordan vi har påvirket dem i intervjusituasjonen, og/eller om vi har påvirket dem på samme måte og i samme retning. Hvis alle hadde blitt intervjuet av samme person ville i hvert fall påvirkningen vært lik, noe som ville gjort det lettere å sammenligne funnene etterpå. På den andre siden kan man se på det som en fordel. Dersom den ene av oss har vært flinkere i intervjusituasjonen, er det bra at i hvert fall halvparten av informantene våre ble intervjuet av denne personen. Vi kan altså ha fått fram et bredere bilde av at vi har intervjuet hver våre informanter, alternativt kan vi ha fått funn som ikke er sammenlignbare.

Ved videre refleksjon kan vi stille spørsmål til hvorvidt utvalget vårt har vært hensiktsmessig. Vi valgte to relativt like organisasjoner med tanke på størrelse og oppbygning. Vi kunne ha valgt å bruke flere forskjellige organisasjoner for å få fram et bredere spenn i mellomledernes opplevelser og erfaringer. Dette kunne gitt nyttig kunnskap, men kunne samtidig gjort det vanskeligere å sammenligne funnene. Det kunne også ha vært hensiktsmessig å intervjuet et større antall mellomledere for å få data fra så mange som mulig. Dette kunne imidlertid blitt svært tidkrevende og det er usikkert om det da ville vært gjennomførbart med så lange intervjuer som vi ønsket. Det kunne også gjort analysen dårligere på grunn av tidspress og økt datamengde. Vi kunne i tillegg ha unnlatt å intervjuet mellomledernes rundtliggende ledere. Dette kunne gitt oss mulighet til å fokusere dypere på mellomlederne og gitt et mer spisset fokus på hvordan de selv opplever og ser på egen rolle og arbeidshverdag. Dette ville imidlertid utelatt perspektivet fra den omliggende organisasjonen. Ettersom teorien peker på mange ulike syn på mellomlederens rolle, mener vi det var viktig å søke å få dette bekreftet eller avkreftet ved å inkludere over- og underordnede i studien.

Vi kunne også sett for oss en studie med et helt annet forskningsdesign. Hvis vi hadde valgt en kvantitativ tilnærming, der vi for eksempel gjennomførte en spørreundersøkelse, ville vi kunne hentet inn data fra betraktelig flere informanter. Dette kunne gitt oss statistisk signifikante funn som potensielt kunne vært mer overførbare til andre relaterbare problemstillinger. Ved et slikt design

ville vi imidlertid gått glipp av nyanser og detaljer som vi har fått fram gjennom intervjuer, og kunnskapen vi ville sisset igjen med ville vært av en mer overfladisk karakter.

Vi ser av avsnittene over at det er mange mulige kilder til feiltolkninger i denne studien. Dette er særlig problematisk siden vi selv står for valg av problemstilling, hypotese og design samt datainnsamling og analyse. Siden vi har vært to som skriver sammen kan en håpe at noen av de potensielle feilene er blitt avverget av intersubjektivitet. Vi har samarbeidet mye de siste tre årene og ser at vi gjennom diskusjon både endrer og justerer synspunkt, tenkemåter og teorier. På den andre siden har vi blitt ganske samkjørte, så denne effekten er kanskje borte. Videre er forhåpentligvis noe fanget opp gjennom veiledning, men det er urealistisk at ikke våre bakenforliggende antagelser, erfaringer, fordommer og faglige ståsted har preget datainnsamling, tolking av tekst, definering av funn, analyse og konklusjoner. Epistemologiske spørsmål dreier seg om hvorvidt vi kan finne sann kunnskap gjennom vår studie, og om vi klarer å fremstille et sannferdig bilde av hvordan det faktisk oppleves å være en mellomleder (Johannessen et al., 2011). Til tross for alle refleksjonene over håper vi likevel at vi i noen grad har lyktes med dette.

### 3.4.3 Etske problemstillinger

Det er en rekke etske problemstillinger som det har vært viktig å tenke gjennom og reflektere over i forbindelse med denne studien. Disse etske problemstillingene er særlig viktige siden vi henter inn data gjennom direkte kontakt med mennesker (Johannessen et al., 2011). I denne studien har slike spørsmål særlig handlet om taushetsplikt og anonymitet. Dette har blitt avklart med både organisasjonene og samtlige informanter, og det har blitt informert om muligheten til å trekke seg underveis i prosessen.

Forskning kan påvirke menneskers syn på seg selv ved å formidle kunnskap og virkelighetsoppfatninger (Johannessen et al., 2011). På samme måte kan man endre folks syn på andre mennesker. Gjennom vår problemstilling, og vår antagelse om at mellomledere har særlige utfordringer, kan vi ha påført informantene våre en følelse av å ha en vanskeligere og mer krevende jobb enn de på forhånd selv opplevde. Det er med andre ord en fare for at vi har påvirket folk til å mistrives eller føle at de ikke mestrer jobben. Dette har vi i størst mulig grad prøvd å unngå ved å stille åpne spørsmål, og ved å motta fortellinger om positive erfaringer og opplevelser med like stor interesse og entusiasme som de negative. Videre kan det ha opplevdes som ubehagelig og/eller

pinlig å fortelle om følelser av å komme til kort eller om å ikke mestre. Dette kan ha blitt forsterket av at vi til dels kjenner og til dels jobber sammen med informantene våre.

Vi har valgt å anonymisere informantene våre i størst mulig grad. Vi har, som tidligere nevnt, valgt å bruke det svenske kjønnsnøytrale begrepet *hen* som erstatning for *han* og *hun* når informantene er omtalt. Det har likevel vært utfordrende å fullstendig anonymisere informantene våre, da lederne i nivåene over og under mellomlederne vet at de er valgt fordi de er tilleggsinformanter til mellomlederne. Lederen fra både nivået over og under mellomlederen vet altså at mellomlederen har snakket om sin jobbsituasjon. Det kan også ha vært hemmende for mellomledernes åpenhet og fortellingsiver at kollegaer senere kan lese studien og identifisere hva vedkommende har sagt om sine kollegaer og jobbsituasjon. Dette har satt særlige krav til hvordan vi behandlet funnene våre og det har vært avgjørende for oss å klare å aidentifisere informantene.

Vi har tidligere nevnt både fordeler og ulemper ved å velge informanter vi kjenner eller kjenner til fra før. Vi har sett på det som en stor fordel at vi bevisst har kunnet gå etter kollegaer vi vet er åpne, og som vi har et godt og tillitsfullt forhold til. Dette kan jo på den andre siden sees på som bevisst manipulerende og at vi har dratt veksler på kjennskap og tillit. I tillegg kan det også ha ført til at våre kollegaer opplevde det vanskelig å si nei til vår forespørsel om deltagelse. Disse aspektene har gjort at vi har vært særlig oppmerksomme når vi innhentet samtykke. Vi har gjort det helt klart at deltagelse er frivillig og ikke noe de “skylder oss” som gode kollegaer. Vi har også gjort det klart at informantene kunne trekke seg hvis det følte ubehagelig, uten at dette skulle måtte begrunnes eller gå ut over framtidig samarbeid og samarbeidsklima.

Resultatene, særlig de som avdekker diskrepans i forventninger og krav, har blitt framstilt og anonymisert slik at de ikke kan føre til et dårlig framtidig samarbeidsklima mellom mellomlederen og nivåene rundt. Vi mener det er rett å skrive om slike funn, men det har vært viktig for oss å behandle og presentere de på en måte som tydeliggjør at dette er et resultat av en struktur og ikke av personlige grunner. Dette er en studie med utgangspunkt i at mellomlederen har en rolle som skal, og må, balansere og bevege seg mellom to ledelsesnivå med svært strategisk forskjellige oppgaver, og at rollekonflikter er uunngåelig (Floyd & Lane, 2000).

## 4. Presentasjon av funn

For å besvare problemstillingen *Hvordan opplever og håndterer mellomledere de mange og til dels motstridende rollene sine, med ulike krav og forventninger fra rundtliggende ledernivåer?* vil vi i dette kapittelet presentere funn fra intervjuene med mellomlederne og lederne fra de rundtliggende nivåene. Funnene presenteres ut fra de fire forskningsspørsmålene.

Hovedfunnene er oppsummert i tabell 4.5-1. Som tidligere nevnt i kapittel 3 vil vi av hensyn til anonymisering ikke nummerere, eller på annen måte identifisere, hverken mellomlederne eller de rundtliggende lederne, ei heller antyde arbeidsrelasjon mellom kildene. Vi har valgt å i stor grad bruke sitater for å tydelig få frem mellomledernes opplevelser, tanker og følelser. De fleste sitatene er hentet fra de fire hovedinformantene, altså mellomlederne. I kapittel 4.2 og 4.4 har vi også brukt sitater fra de rundtliggende lederne. Av hensyn til leservennligheten er alle sitater skrevet i blått.

### 4.1 F1: *Hvordan opplever mellomledere sin arbeidshverdag?*

For å besvare forskningsspørsmål F1 vil vi se på funn som omhandler mellomledernes oppfatning av arbeidsoppgaver og -belastning, stress og tidspress samt helsekonsekvenser knyttet til dette. Til slutt vil vi presentere hvordan mellomlederne beskriver trivsel og mestring i og med jobben sin.

#### 4.1.1 Mellomledernes mange arbeidsoppgaver

Vi finner gjennom intervjuene med de fire mellomlederne et vidt spekter av ulike arbeidsoppgaver, som for eksempel ressurskoordinering, sykefraværsoppfølging, personaloppfølging, rekruttering og kompetanseheving, men også en rekke oppgaver som naturlig nok varierer avhengig av mellomledernes stilling og bransje. Felles for alle mellomlederne er at deres hovedfokus er å lede prosjektet i henhold til oppgave og strategi, og i tillegg har de stort fokus på arbeidsmiljø. Én av mellomlederne beskriver jobben sin på denne måten: *“Det er jo å prosjektlede alle disse menneskene, opp mot det vi har blitt enige om, opp mot målet, leveransen [...] og alt det det innebærer. Og å svare på bedriftens strategi ut fra de målene vi har satt oss i [prosjektet]. Det handler både om leveranse, men også om arbeidsmiljø.”* Dette synet støttes av en annen mellomleder som sier at sin viktigste oppgave er å *“bidra til at vi både får et godt arbeidsmiljø og at vi klarer å utvikle folkene våre og å holde på dem.”* Samtlige mellomledere i denne studien er i



tillegg bevisste på at omsorg for medarbeiderne og fokus på arbeidsmiljø også er nødvendig for produktivitet og leveranse, som beskrevet av én mellomleder her: *“-Må passe på at de har det bra, både fordi jeg har en oppriktig omsorg for dem, men det bunner jo også i det at de må ha det så bra som mulig på jobben, for å yte best mulig, for at vi igjen skal levere på bestillingen og oppdraget vårt.”*

Alle mellomlederne er veldig klare på at kommunikasjon og tilstedeværelse er en viktig del av jobben, og én sier det slik: *“Jeg prøver jo å være såkalt synlig da, sånn at jeg har lyst å gå litt rundt og spørre og snakke med folk. [...] Så det å huske på å gå bort til noen og snakke i ti minutter om løst og fast, det er faktisk en del av jobben det også. [Det] føles ikke sånn, føles som du kaster vekk tiden, men du gjør egentlig ikke det, du er egentlig på jobb.”* En annen sier det blir for lite tid til å gå rundt å snakke med folk fordi *“det blir til tider altfor mye arbeid på kontor.”*

Utover de beskrevne arbeidsoppgavene over, både oppgavene mellomlederne har til felles og de bransje- og stillingsspesifikke oppgavene, fortelles det også om flere ulike tilleggsoppgaver. Vi finner at alle mellomlederne i varierende grad føler de blir pålagt, eller selv påtar seg, arbeidsoppgaver og ansvar som ikke egentlig ligger til deres stilling. Et eksempel på dette er oppgaver som de selv mener omhandler personalansvar. Tre av de fire mellomlederne vi intervjuet har ikke personalansvar som en del av stillingsbeskrivelsen sin, likevel opplever de å ha “personalansvar i praksis” ved å være tettere på de ansatte enn personallederen. Én av mellomlederne beskriver det slik: *“Det er jo jeg som følger opp medarbeiderne i praksis liksom. [...] De går ikke naturlig til personallederen sin. Det er jeg som får alt av smått og stort, fordi [personallederen] har så mange, og [personallederen] sitter ikke i prosjektet.”* En annen forteller: *“Det er mange som kommer inn her og snakker om alt fra parforhold som er vanskelige, [...] til syke foreldre, [...] for at jeg skal forstå at derfor går de bare for halv maskin i dag.”*

Et annet eksempel på forhold som skaper ekstraoppgaver er uklare stillings- og funksjonsbeskrivelser. Samtlige mellomledere forteller at det i alle relasjoner til de rundtliggende lederne er noe uklarhet i fordeling av ansvar og arbeidsoppgaver. Én mellomleder frykter at det gjøres dobbeltarbeid grunnet disse uklare grensene, og at hen dermed *“blir sittende å føle at man har ansvar for alt, til syvende og sist.”* En annen forteller om samme problem: *“Det er mulig at jeg tar på meg mye av utførelsen, og/eller ikke er flink nok til å delegere, men [jeg] prøver å delegere.”* En tredje mellomleder liker friheten i å ha en lite definert rolle og beskriver mengden

arbeidsoppgaver på denne måten: *“Ja, det er akkurat så mange som jeg gidder å ta. Jeg har ikke noe definert rolle. Sånn tydelig hvertfall.”*

Selv når grensene er klare hender det ofte at mellomlederne tar på seg oppgaver som ikke tilfaller dem. Én mellomleder sier: *“Det er jo ikke min jobb, men samtidig, hvis jeg ikke gjør det så ligger vi bakpå.”* En annen svarer noe tilsvarende på spørsmålet “men er det virkelig din jobb?": *“Men de gjør det ikke. De har ikke mulighet til å følge opp alle prosjekter. Hvis jeg ikke gjør det, går prosjektene våre dårligere.”* Vi finner også flere eksempler på at manglende fagkunnskap hos ledernivået over gjør at tre av de fire mellomledere i denne studien tar på seg flere arbeidsoppgaver og mer ansvar enn stillingen egentlig medfører, som én forteller her: *“Det betyr at det er jeg som er [fagleder og personalleder] i praksis [...]. Hadde du spurt [dem] hvordan er en vanlig hverdag for en av [mine medarbeidere], [...] så er det ingen av dem som hadde visst det. Så det er jo på en måte mitt ansvar.”* En annen mellomleder opplever også mangel på kunnskap hos ledernivået over *“fordi de ikke hatt en sånn jobb.”*

I dette kapittelet har vi beskrevet funn om mellomledernes arbeidsoppgaver og ansvarsområder og hvorfor disse utvides, både frivillig og ufrivillig. Den store arbeidsmengden oppleves som en belastning for alle de fire mellomlederne, og det vil vi ta for oss i neste kapittel.

#### 4.1.2 Mellomledernes opplevde arbeidsbelastning

### *“Arbeidsmengden er enorm!”*

*Sitat fra en mellomleder i denne studien*

Alle de fire mellomlederne beskriver at de har for mange arbeidsoppgaver og at arbeidsbelastningen er stor. Én mellomleder forteller: *“[I dag har] jeg ikke fått gjort mer enn to av de syv tingene som jeg har på blokken min. [...] Jeg føler arbeidsbyrden blir tyngre og tyngre for hver dag som går.”* Vi ser at store deler av arbeidsbelastningen kommer av opplevde eller reelle forventninger fra rundtliggende ledernivåer, men flere av mellomlederne er likevel åpne på at de selv har strenge krav og høye forventninger til seg selv, noe som også bidrar til arbeidsbelastningen. Én mellomleder forteller: *“Veldig mye av det jeg gjør, det er det jo ingen som har bedt meg om direkte [...]. Så det er jo mye fordi [...] jeg ønsker at det skal bli så bra som mulig.”* Samtidig ser flere av mellomlederne at de selv har vært med på å skape en kultur hvor det er greit å spørre og avbryte, som en av mellomlederne forteller om her: *“Mange medarbeidere har blitt litt bortskjemte, med at jeg fikser*

*og trikser og ordner mye for dem. [...] Det er ganske mange henvendelser i løpet av en dag som er små og veldig avbrytende.*” Også den mellomlederen som selv definerer sin egen arbeidsmengde innrømmer at arbeidsmengden blir for stor, og at hen ikke rekker over alt: *“Det er jo mye jeg ikke får gjort, jeg blir jo av og til imponert over hvor lite som blir gjort. [...] Jeg kunne nok sikkert gjort mer.”*

Samtlige mellomledere i denne studien forteller at prioritering av arbeidsoppgaver er vanskelig da alt virker like viktig. En av mellomlederne sier: *“Ja, det er jo gjerne sånn at alt skal prioriteres.”* Alle mellomlederne legger vekt på at en bedre prioritering av arbeidsoppgaver kunne gjort arbeidshverdagen lettere. En av mellomlederne forteller at hen prøver å *“tenke hva er det som er viktigst først, av alle de tingene man har i sekken.”*

Alle de fire mellomlederne forteller også om en følelse av maktesløshet og at det ikke nødvendigvis er viljen eller evnen til å prioritere det står på, men heller mangel på mulighet. Den store arbeidsbelastningen gjør at samtlige mellomledere opplever at de ikke får strukturert arbeidsdagene sine godt, at mye av tiden går bort i daglig drift og problemløsning. En av mellomlederne forteller: *“Jeg kan ikke planlegge dagene [...]. Du tror en dag skal bli rolig og så blir den alt annet enn rolig. Det er for mye brannslukking.”* Samtlige mellomledere forteller at den store arbeidsmengden også gjør at de ikke rekker over alt de skal eller ønsker å gjøre. De uttrykker frustrasjon over at det ofte er det langsiktige og strategiske arbeidet som lider når dagene fylles av drift og brannslukking, som en av mellomlederne beskriver her: *“Det er veldig lite rom for å jobbe systematisk og metodisk med det som prosjektleder.”* Det går også utover innovasjon og oppfølging av medarbeidere når tiden ikke strekker til. Slik svarte én mellomleder på spørsmålet “hva skulle du ønske du hadde mer tid til?": *“Lede, tilrettelegge, karriereplanlegging, veiledning og utvikling [...]. Sette folk inn der jeg føler de har noe å strekke seg etter, altså oppfølging og utvikling av medarbeidere.”* Den høye arbeidsbelastningen og tidspresset går i tillegg utover egen kompetanseheving, som én mellomleder forteller om her: *“Jeg velger nok litt for ofte bort det som kan gi meg kompetanseheving eller inspirasjon, fordi prosjektet alltid går først.”*

Tre av de fire mellomlederne i denne studien føler behov for å jobbe hjemmefra på kveldstid grunnet den store arbeidsbelastningen. Én mellomleder forteller at hen må jobbe på kveldene fordi *“på jobb så er det så mange som avbryter meg. [...] For å få gjort jobben ordentlig så er det veldig mye jeg må gjøre etter vanlig arbeidstid på kontoret.”* Dette kjenner flere mellomledere seg igjen i, og en annen forteller: *“Jeg kommer tidlig og går seint så veldig ofte. Og i tillegg så jobber [jeg] litt*

*på kvelden med å besvare mailer og håndtere ting.*” Også helgene tas i bruk, som én mellomleder forteller her: *“Det er sjelden det er en hel kveld eller en helg jeg føler jeg kan ta meg helt fri.”*

Mellomlederne i denne studien beskriver flere måter de prøver å rekke over den store arbeidsmengden på, men det er ofte på måter de selv ikke er helt fornøyd med. Én mellomleder sier: *“Jeg rekker nesten alt, men jeg gjør alt bare sånn halvveis.”* En annen forteller om avvisende atferd overfor medarbeidere for å skjermes egen arbeidstid: *“Det blir litt sånn avvisende da. Være litt kort. -litt sånn -ikke nå (hen viser med håndflaten avvisende opp i været).”*

Vi finner imidlertid at det er store forskjeller i hvor stresset de fire mellomlederne blir av å ikke rekke over alle oppgavene, og hvordan de ser på den store arbeidsmengden. En av mellomlederne forteller at arbeidsmengden er altfor stor *“men det resulterer jo egentlig bare i at det er en del ting som ikke blir gjort. Det er ikke sånn at jeg går tom. Men det er mye som kunne vært gjort bedre.”* Flere av mellomlederne kjenner også på at medarbeiderne rundt dem ikke helt forstår den store arbeidsbelastningen. Én mellomleder beskriver følgende bekymring: *“Jeg føler vel at jeg har for mange folk til å kunne gi de den oppfølgingen de skulle hatt, men jeg tror ikke nødvendigvis at de ser hvorfor jeg ikke klarer å gi de den oppfølgingen.”* En annen forteller om manglende medforståelse fra medarbeiderne og at *“jeg er en sånn søppelbøtte for folk som kommer og har problemer med noen i prosjektet eller hjemme eller ettellerannet. At jeg bare er et sånn sted man bare kan komme å lire av seg og gå igjen.”* Alle de fire mellomlederne opplever at de ikke har spesielt attraktive stillinger, og at få misunner dem. En av mellomlederne sier: *“Nesten alle jeg har snakket med [...] sier jo det at -jeg er hvertfall glad jeg ikke har din jobb.”* En annen forteller litt tørt: *“Hvis vi hadde lyst ut jobben min så er det ikke mange søkere.”*

Alt i alt opplever alle de fire mellomlederne en stor arbeidsbelastning og mye dårlig samvittighet. En av mellomlederne oppsummerer det slik: *“Jeg tror at det er vanskelig å si hva som er mest stressende og utfordrende. [...] Det er en kombinasjon av mengde arbeidsoppgaver, forventninger og dårlig samvittighet.”* Det er flere andre faktorer som spiller inn på mellomledernes opplevelse av arbeidsbelastning. Samtlige mellomledere forteller blant annet om ekstrabelastninger, usikkerhet og stress knyttet til organisasjonsstrukturen i bedriftene de jobber i. Dette vil vi gå inn på i neste kapittel.

### 4.1.3 Mellomledernes manglende oversikt over organisasjonen

Organisasjonene som mellomlederne i denne studien tilhører er store, komplekse og har matrisestruktur. Vi finner gjennom intervjuene med mellomlederne at flere har liten oversikt over organisasjonsstrukturen og ansvarsforholdene rundt seg, og at dette medfører ekstraarbeid, usikkerhet og merbelastning, som en uttrykker her: *“Hva, hva, hvor er ansvarsforholdet? Det synes jeg er stress.”*

Kunnskapsmangelen vises i varierende grad, men flere av mellomlederne er usikre på hvilket ledelsesnivå de er på og på ledelsesstrukturen i sin umiddelbare nærhet. På spørsmål om hvor mange de rapporterer til, svarer en av mellomlederne følgende: *“Én. Ja, kanskje to da. Kanskje tre. Ehm... fire.”* Usikkerheten om rundtliggende ledernivå skaper også forvirring om hvem som har hvilket ansvar, og én mellomleder forteller at det ikke er så lett å finne ut av: *“Når jeg prøver å finne ut av det så det går det bare i en sirkel, etterhvert så begynner jeg å sende mailer til de samme én gang til.”* Hen legger videre vekt på at matrisestruktur og samarbeid på tvers av organisasjonen forverrer det hele: *“Da er det nesten helt umulig å finne ut av.”* Dette støttes av en annen mellomleder som forteller om stress og frustrasjon av å ikke ha klare rapporteringslinjer: *“Det suger, det liker jeg ikke.”*

Som tidligere nevnt ser vi at alle mellomlederne opplever både usikkerhet og uklarhet i ansvarsområder, og at dette fører til at de tar på seg ekstraoppgaver. Vi ser i tillegg at det er usikkerhet om ansvarsområder og plikter på grunn av uklarhet i ansvarsområder mellom dem selv og rundtliggende ledere. Én mellomleder forteller at grensene for sitt ansvarsområde er utydelig og at *“jeg har vel ikke hatt noen funksjonsbeskrivelse, tror jeg, i noen av de årene jeg har jobbet her.”* En annen forteller: *“Kan godt hende det står noe på et papir, men det er likevel vanskelig å se hva som er mitt soleklare ansvar kontra [fagleder over] og igjen videre til [underordnet leder].”* En tredje mellomleder ser på mangelen av et klart definert ansvarsområde for sin egen stilling som en fordel: *“Jeg går jo bare på det jeg vil. Så plutselig dukker jeg opp i et prosjektmøte nær deg liksom, hvis jeg har lyst til det. Jeg har utrolig frihet.”* Samtlige mellomledere uttrykker også forståelse for at andre i organisasjonen heller ikke er helt sikre på hverandres ansvarsområder, som beskrevet av en mellomleder her: *“Jeg vet godt hva jobben min er, men jeg føler ikke nødvendigvis at de som rapporterer til meg alltid helt vet hva jobben deres er og hvor, på en måte, skillet går.”*

Videre uttrykker alle mellomlederne usikkerhet om hvorvidt matriseorganiseringen er hensiktsmessig. Flere peker på uklare ansvarsgrenser og en av mellomlederne sier: *“Det er en stor*

*utfordring. Vi er en matrise og vi har en matrise i matrisen. [...] Og det er mye rolleforvirring blant de ansatte, altså hvem de rapporterer til.*” Et annet funn, som også er et resultat av matrisestrukturen, er at flere ledere er satt til å lede prosjekter med et faglig innhold de selv ikke har kompetanse i, som beskrevet tidligere i kapittelet.

Vi ser at alle de fire mellomlederne har mye å gjøre, de føler på en enorm arbeidsbelastning og de føler usikkerhet rundt eget og andres ansvarsområder i organisasjonen. Vi vil i neste kapittel se på funn fra mellomlederne som viser hvordan arbeidsbelastning og frustrasjon fører til blant annet stress, og hvordan dette påvirker arbeidshverdagen.

#### 4.1.4 Mellomledernes stress, manglende mestringsfølelse og helsekonsekvenser

Ut fra intervjuene med de fire mellomlederne finner vi at opplevd arbeidsbelastning fører til både et høyt stressnivå og mangel på mestringsfølelse. En av mellomlederne forteller: *“Jeg er jo alltid ekstremt stresset, men jeg er jo en person som liker å ha mange baller i luften. Men det er en superstressende jobb.”* En annen forteller om opplevd tidspress som følge av mye å gjøre: *“Den største utfordringen med jobben er for lite tid. Det er ikke alltid vi nødvendigvis føler at vi har gjort jobben godt nok.”* Som tidligere nevnt føler også flere av mellomlederne på dårlig samvittighet over at de ikke rekker over alt de føler de burde. En mellomleder utdyper på denne måten: *“Det er jo alltid noen jeg har dårlig samvittighet for, at en eller annen sjef der, ikke var helt fornøyd.”* En annen mellomleder forteller om sin dårlige samvittighet, men mener samtidig at det ikke er noen grunn til å ha det *“fordi det er ikke menneskelig å få til mer enn det jeg får til liksom, så det at jeg i tillegg skal ha dårlig samvittighet er jo egentlig litt krevende. Men det har jeg altså.”*

Videre uttrykker flere av mellomlederne at en stressende hverdag og tidkrevende oppgaver fører til manglende mestringsfølelse. På spørsmål om hva som kunne gjort arbeidshverdagen bedre og arbeidsbelastningen lettere, svarer en av mellomlederne slik: *“Tid (lang pause), mengde (lang pause) og noen ganger, kanskje også, det handler om kompetanse. Jeg vet ikke helt hvordan jeg skal få det til.”* En annen mellomleder svarte slik på spørsmålet “når opplever du mestringsfølelse?” Mellomleder: *“Jeg [...] føler litt lite mestring. Jeg vet ikke helt hva jeg mestrer i dette prosjektet.”* Intervjuer: *“Hvorfor vet du ikke det?”*

Mellomleder: *“Jeg vet ikke (tydelig sliten og lei).”*

To av de fire mellomlederne forteller om konkrete helsekonsekvenser som de mener er en direkte følge av arbeidsbelastning og stress på jobb. Én mellomleder går til fysioterapi og forteller

følgende: *“Fysioterapeuten gav meg veldig klar beskjed, at sånn som de spenningene du har i kroppen, [...] sånn kan ikke du fortsette å ha det. [...] Jeg vet ikke hvordan jeg skal håndtere det.”*

Den andre mellomlederen har vært sykemeldt og setter dette i direkte sammenheng med for høy arbeidsbelastning over tid. Hos de to andre mellomlederne finner vi ikke tydelige tegn på helsekonsekvenser. Også mangel på negative konsekvenser forklares imidlertid med å så tvil om egen innsats og én mellomleder uttrykker seg slik: *“Det er kanskje fordi at jeg ikke bryr meg så mye, jeg vet ikke.”*

Til slutt i dette kapittelet som beskriver funn for å svare på forskningsspørsmål F1, vil vi se på hvordan mellomlederne i denne studien trives i og med egen arbeidshverdag. Vi vil se på hvilke drivere de opplever gjennom arbeidet sitt, med fokus på motivasjon, mestring og trivselsfaktorer.

#### 4.1.5 Mellomledernes trivsel, mestring og motivasjon

Til tross for at mellomlederne i denne studien beskriver voldsomme arbeidsmengder, høy arbeidsbelastning, tidspress, dårlig samvittighet, ekstraarbeid på kvelder og i helger og til dels alvorlige helsekonsekvenser av stress og belastning møter vi fire mellomledere som alle uttrykker at de samtidig elsker jobben sin. Én beskriver det slik: *“Jeg liker veldig godt å være mellomleder. Jeg liker å liksom å få folk til å yte, og til å bli bedre. [...] Jeg liker rollen, jeg liker å organisere og jeg liker å snakke med folk å få folk til å se løsninger og få ting til å fungere sammen.”* En annen sier: *“Jeg liker den jobben her! Jeg gleder meg til å gå på jobb hver dag! (ler) Jeg gjør det!”* En tredje sier: *“[Jeg] trives på jobb. Alltid trivdes på jobb.”* En fjerde oppsummerer med at *“jobben er dopet mitt!”*

Vi finner altså at alle mellomlederne uttrykker at de liker jobben sin og de har en rekke eksempler på motiverende faktorer i arbeidshverdagen. Én mellomleder svarer følgende på hva som motiverer hen i arbeidshverdagen: *“Det er jo personlig motivasjon da, at jeg blir veldig drevet av gode resultater og andres entusiasme.”* En annen svarer at *“det er jo folkene. Hyggelige folk og så muligheten til å kunne påvirke i en positiv retning.”* En tredje uttrykker: *“Engasjerte flinke folk som mestrer, at vi mestrer sammen.”* En annen motivasjonsfaktor som nevnes av flere mellomledere, er det å kunne være med og bestemme, lede og styre prosjektet. En av mellomlederne trives fordi *“jeg får være med å påvirke, selv om jeg ofte havner mellom barken og veden. Vi får påvirke, vi får gjennomslag på mye selv om vi ikke får gjennomslag på alt.”*

Samtlige mellomledere har i forskjellig grad gitt uttrykk for en stor arbeidsbelastning med til dels store utfordringer. Likevel gir de også uttrykk for mestring. Én mellomleder sier følgende om egen mestringsfølelse: *“[Jeg] føler jo egentlig at jeg mestrer jobben, jeg føler ikke at oppgaven er for stor for meg, [jeg] føler heller at jeg har litt for lite tid av og til til å gjøre alt jeg skulle gjort. Men jeg mestrer jobben, ellers [...] hadde jeg nok søkt meg over til noe annet.”*

De fire mellomlederne forteller også om opplevd mestringsfølelse av å kunne faget, at de finner mestring gjennom faglig styrke og ikke nødvendigvis gjennom “å lede”. Én mellomleder forteller om et konkret eksempel på dette: *“Men så kom jo han tilbake, medarbeideren, og sa at “jeg fulgte rådet ditt og det var så bra” og var veldig, veldig fornøyd, og da tenker jeg, da kjenner jeg at jeg mestrer.”* En annen mellomleder forteller også om at hen opplever mestring gjennom egen faglig kompetanse: *“Jeg kan prosjektet fra a til å. [...] Jeg kan på en måte gå inn og være en lagspiller og ikke bare kaptein.”*

Den tydelig uttrykte trivselen, sett i lys av alle de andre funnene presentert i dette kapittelet, viser at alle mellomlederne har ambivalente følelser knyttet til jobben sin. Dette blir tydelig uttrykt av én mellomleder som i den samme samtalen, med få minutters mellomrom, først viser glede og entusiasme når hen sier: *“Jeg synes det er utrolig gøy å være prosjektleder”* og så, minutter senere svarer slik på spørsmålet “trives du?": *“Eehhh (lang pause) ja... (nølende) jeg er ikke helt sikker på om jeg trives like godt alltid.”*

#### 4.2 F2: *Hvordan bidrar de rundtliggende lederne til mellomlederens utførelse av eget arbeid?*

I dette kapittelet vil vi se på hvordan de rundtliggende ledernivåene bidrar til, hjelper til og forstår mellomledernes situasjon og arbeidshverdag. Vi vil se på i hvilken grad mellomlederne føler at de støttes og styres av sine ledere, samt i hvilken grad de rundtliggende føler at de leder mellomlederne gjennom føringer, råd og medforståelse. Videre vil vi se på kommunikasjon og informasjonsflyt mellom mellomlederne og de rundtliggende ledernivåene, og utfordringer knyttet til dette.



#### 4.2.1 Ledelse av mellomlederen

Som beskrevet i kapittel 3.2.1, har alle de fire mellomlederne i denne studien flere års ledererfaring samt ulik grad av ledelsesutdanning. Vi finner at samtlige mellomledere opplever å ha nytte av både tidligere erfaring og utdanning. Én mellomleder sier det slik: *“Ja, det tror jeg. Det er noen knep.”* Til tross for mange års ledererfaring og utdanning har også mellomlederne behov for å bli sett, støttet og ledet. Vi vil nå se på i hvilken grad de opplever dette fra sine rundtliggende ledere.

##### 4.2.1.1 I hvilken grad mellomlederne opplever at de ledes

*“Jeg har ikke fått tilbakemelding på årevis, så jeg aner jo ikke hvordan ting går”.*

*Sitat fra en mellomleder i denne studien*

Vi finner gjennom intervjuene med de fire mellomlederne at de i liten grad føler at de får tilbakemeldinger fra ledernivået over. Mangelen på tilbakemeldinger gjør at flere mellomledere uttrykker usikkerhet om hvorvidt leder over er fornøyd, og én mellomleder sier: *“Hen har ikke klaget enda, så hen er vel sikkert det da. Det er ikke så godt å si.”* En annen mellomleder forteller: *“Vet ikke, får ikke tilbakemelding. Håper det. Hen ser jo hvert fall ofte på meg når vi snakker i møter, så jeg føler vi har en god tone.”* En tredje beskriver manglende tilbakemelding, evaluering og oppfølging på denne måten: *“Nei det er ingen som evaluerer meg da [...] “Der var du god” liksom. “Det møtet der, da var du god”, “det satt jammen!” Nei, det er jo ikke så mange som evaluerer meg som leder.”* I den grad mellomlederne faktisk får tilbakemelding så opplever de selv at det er påpeking av feil, som én forteller om her: *“Eeehh, ja, det er jo stort sett tilbakemelding hvis man ikke gjør noe riktig.”*

En av mellomlederne forteller at det trolig er den overordnede lederens mangel på faglig kompetanse som gjør at hen får minimalt og lite konstruktiv tilbakemelding: *“Den sjefen jeg har nå vet jo ikke så mye [...] til å vurdere den jobben [jeg gjør], men det er veldig lett å se på tall og sann, om jeg har gjort en god jobb hvis det bare er det som skal måles.”* Til tross for mangelen på konkrete tilbakemeldinger forteller flere mellomledere at de likevel har et inntrykk av at ledelsen er fornøyd,

som én mellomleder beskriver her: *“Jeg opplever at de er fornøyde med meg og den jobben jeg gjør. Men akkurat hva de er fornøyde med vet jeg ikke.”*

Som vi ser av sitatene over opplever samtlige mellomledere at de får lite tilbakemelding, oppfølging og evaluering fra ledernivået over. Vi vil nå presentere funn som viser i hvilken grad mellomlederne opplever at ledernivået under, samt medarbeiderne under, gir dem tilbakemelding.

De fire mellomlederne beskriver tilbakemeldingene fra nivået under på svært forskjellige måter. Én mellomleder svarer slik på spørsmål om hen får tilbakemeldinger på sin rolle som mellomleder: *“Ikke så ofte. Jo, jeg får negative tilbakemeldinger, de kommer.”* Videre utdyper hen: *“Jeg får jo mest og flest negative tilbakemeldinger fra medarbeiderne.”* En annen mellomleder opplever det helt omvendt og svarer slik på samme spørsmål: *“Mange av medarbeiderne mine gir meg mye tilbakemeldinger, så jeg får kanskje mer gode tilbakemeldinger av dem enn de over.”* En tredje mellomleder setter tydelig pris på sin underordnede leder og beskriver hen på denne måten: *“[Underordnet] er veldig flink til å gi meg tilbakemeldinger.”*

Mellomlederne i denne studien forteller at de i forskjellig grad oppfordrer underordnet leder og medarbeidere til å komme med tilbakemeldinger. Én mellomleder søker tilbakemeldinger fra sine underordnede, men opplever at ikke alle føler seg komfortabel med å gi ærlige svar til en leder. Hen beskriver det slik: *“Jeg har prøvd å spørre dem, vanskelig i sånn setting én til én, også skal du liksom få en ærlig tilbakemelding fra en underordnet.”* En annen mellomleder forteller også om at det er vanskelig å få konkrete og konstruktive tilbakemeldinger selv om hen ber om det *“og da er tilbakemeldingene at det er fint og flott.”* Samtidig forteller en tredje mellomleder at hen kanskje ikke er så god på å ta imot tilbakemeldinger, og åpner for at det kan være grunnen til lite tilbakemeldinger i hverdagen: *“De tenker at jeg tar tilbakemeldinger som kritikk. Så det er kanskje noe jeg må jobbe med?”* Den fjerde mellomlederen er åpen på at hen får lite tilbakemeldinger fra det underordnede nivået, men at det også er fordi hen ikke oppfordrer til det. Videre forteller en av mellomlederne også at når det først kommer tilbakemeldinger fra de underordnede, så er det som oftest negativt og ofte i sosiale situasjoner: *“Ikke annet enn på fylla. [...] Det er da det ofte kommer frem.”*

Som vi ser av funnene presentert i dette kapitlet opplever ikke de fire mellomlederne at de i særlig grad får tilstrekkelig med tilbakemeldinger fra hverken ledernivået over eller under. Vi vil i det neste kapitlet se på funn som viser i hvilken grad de rundtliggende ledernivåene selv opplever

at de gir tilbakemeldinger til sine mellomledere, og hvorvidt de viser forståelse for mellomledernes situasjon.

#### 4.2.1.2 Opplevelse fra rundtliggende ledernivå

Samtlige av mellomledernes 10 rundtliggende ledere, og særlig de overordnede, sier i denne studien at det er rom for å gi tilbakemelding til sin mellomleder og alle føler at de gir det. Én overordnet svarer slik på spørsmål om når og hvordan hen gir tilbakemeldinger: *“Det gjør jeg når vi snakker sammen, på alle møtene våre. Og helt konkret så stiller [jeg] vel spørsmål, gjør det dialogbasert.”* En annen overordnet svarer slik på samme spørsmål: *“Kontinuerlig diskutere om rollefordeling og prioriteringer er riktige, kontinuerlig diskutere om arbeidsmengden er mulig, om noe kan lette.”* En tredje overordnet forteller om at ikke alle tilbakemeldinger er like lette å gi: *“Når det har vært situasjoner hvor mellomleder kan [...] misforstå og føle seg angrepet eller kritisert, så kan reaksjonen blir feil [...] og da har jeg opplevd at det kan være krevende men likevel uproblematisk å snakke om det.”* En av mellomlederne som opplever å ikke få hverken evaluering eller tilbakemelding har en sjef som sier: *“[Jeg] prøver å være veldig tydelig på når jeg er fornøyd med ting, også prøver jeg å være like tydelig hvis det skulle være ting jeg ikke er fornøyd med.”* Oppsummert ser vi at alle de overordnede lederne opplever at de gir både mye og gode tilbakemeldinger, og én overordnet sier: *“Blir mye skryt her nå, kjenner jeg (ler) Men jeg er veldig fornøyd da.”*

Også de underordnede lederne føler at det er rom for å gi tilbakemeldinger til sin mellomleder og at disse er velkomne, som én underordnet sier her: *“Det er ikke noe problem.”* Videre svarer den samme underordnede lederen slik på hvordan hen gir tilbakemeldinger: *“Rett ut egentlig, hvis det er noe.”* Flere av de underordnede opplever også at mellomlederne ønsker og verdsetter tilbakemeldinger, og én sier: *“Hen er litt opptatt av å finne ut om det funker. Det tror jeg og er grunnen til at hen går mye rundt og snakker med folk, det er jo bra.”* En annen underordnet forteller at hen har en følelse av at mellomlederen gjerne vil løse problemer hvis de løftes: *“[Mellomleder] er en pleaser som vil at alle skal ha det bra. Og jeg vet at når jeg kommer med noe som jeg ikke er fornøyd med, så prøver hen alt hen kan for å fikse.”* Samtidig opplever også de underordnede at det er rom for å gi kritikk og korrigerende tilbakemeldinger til mellomlederne. Én underordnet forteller om en konkret problemstilling den underordnede har luftet med sin mellomleder: *“Hen logger aldri av. Og [hen] jobber til langt utpå natten, aldri tar fri. Og det gir*

*et litt dårlig signal til [medarbeiderne] -Er det forventet her at alle skal gjøre det samme?”* Vi finner altså at både ledere i det overordnede og det underordnede ledernivået opplever at de gir hyppige og klare tilbakemeldinger, og at disse høres og verdsettes av mellomlederne.

For å kunne bistå og lede mellomlederne er det avgjørende for rundtliggende ledere å vite hvilke utfordringer mellomlederne står i. Vi finner at flere mellomledere uttrykker tvil om hvorvidt de rundtliggende lederne har denne forståelsen. Vi finner imidlertid at flere rundtliggende ledere uttrykker stor forståelse for problemstillinger mellomlederne har fortalt om. Det vises for eksempel en forståelse for mellomledernes mange og til dels motstridende roller. Én overordnet leder beskriver det slik: *“Det ligger jo i ordet - mellom. Du er nødt til å være en god leder for de som er under deg i hierarkiet, men du er også nødt til å være en god leder for den som er over deg.”* Flere av de rundtliggende lederne uttrykker også forståelse for at matrisestrukturen i organisasjonene gir mellomlederne en ekstra utfordring. Én overordnet leder beskriver det slik: *“Det gjør jo at kravet til mellomleder her blir ganske stort [...]. Du skal være up to date på faget ditt og drifte det, og samtidig så skal du være lojal til [...] økonomi og folk, og [prosjektets] innhold.”* En annen overordnet leder sier det på denne måten: *“Altså det blir en veldig avansert matrise. [...] Det tror jeg er en kjempe utfordring for alle mellomledere i vår bedrift.”* Usikkerheten om hvorvidt organisasjonen er hensiktsmessig strukturert støttes fra flere i ledernivået over, og én overordnet stiller spørsmål til hvorvidt matrisestruktur er hensiktsmessig for så store bedrifter: *“Det å være matriseorganisert [...] burde man sett på i [organisasjoner] som har vår størrelse.”*

De rundtliggende lederne viser også forståelse for utfordringen ved å ha flere ledere, som én overordnet forteller her: *“De som jobber i prosjektene har så mange å forholde seg til, så mange ledere, at det er vanskelig å gjøre en god prioritering.”* En annen overordnet leder forteller at det å ha flere ledere gjør at mellomlederen bør ha møter med sine sjefers samtidig fordi *“vi er to ledere over [mellomleder], sånn at ikke hen får [oppgaver] fra [personalleder] som jeg ikke vet om, eller [oppgaver] fra meg som ikke [personalleder] vet om og så plutselig er det er det for mye.”*

Videre ser vi at de rundtliggende lederne viser forståelse for at uklarhet i ansvarsområder kan være belastende på mellomlederne, og at det generelt er en utfordring i organisasjonen. Én overordnet mener imidlertid at dette ikke alltid er løsbart: *“Tydelig rolleavklaring er viktig, men jeg tror ikke det alltid kan nedfelles på et papir. Jeg tror faktisk man må finne ut av det i jobben man står i.”* Videre utdyper hen at en rollebeskrivelse i en dynamisk organisasjon aldri kan defineres helt klart, fordi *“den ikke er konstant, fordi en rollefordeling vil endre seg ut fra ressursene man*

*har, bemanningen men har, alt mulig.*” Også de underordnede lederne har forståelse for at mellomledernes roller ikke alltid er like krystallklare og at oppdraget de har ikke alltid er løsbart, som én underordnet sier her: *“Rollene er for lite avklart og de har rammer som er for stramme.”*

Som vist i kapittel 4.1.2 opplever mellomlederne en høy arbeidsbelastning og samtidig kjenner de på dårlig samvittighet for at de ikke gjør mer. Også dette møter forståelse i de rundtliggende ledernivåene, og én underordnet leder sier følgende om sin mellomleder: *“Jeg synes ikke [hen] skal gjøre så veldig mye mer enn det hen gjør nå. Jeg synes hen har nok å gjøre.”* Mellomlederne uttrykker i tillegg at de opplever prestasjonspress og at de påtar seg ekstra arbeidsoppgaver i frykt for at resultatene ellers ikke skal bli gode nok. Dette sier imidlertid én av de overordnede om en slik situasjon: *“Men det blir godt nok. Da må man [...] faktisk akseptere at det er sånn man har satt det opp, for at ikke [...] prosjektledere skal jobbe seg i hjel.”* De rundtliggende lederne uttrykker i det hele tatt en stor forståelse for at mellomlederne gjør sitt aller beste. Én underordnet uttrykker seg slik: *“Selvfølgelig hadde jeg ønsket meg mer, [...] men jeg tror egentlig at hen gjør det hen kan.”*

For å videre belyse hvordan de rundtliggende ledernivåene bidrar til mellomlederens utførelse av eget arbeid, vil vi i neste kapittel presentere funn som viser både mellomledernes og de rundtliggende ledernes opplevelse av kommunikasjon og informasjonsflyt.

## 4.2.2 Kommunikasjon og informasjonsflyt mellom ledernivåene

Ut fra intervjuene med de fire mellomlederne og deres 10 rundtliggende ledere får vi et klart inntrykk av at samtlige ledere mener kommunikasjon er svært viktig i deres arbeidsrelasjoner, og at kommunikasjon og informasjonsflyt stort sett fungerer greit. Vi finner også at de fire mellomlederne rapporterer om forskjeller i måten de kommuniserer oppover og nedover på, men vi finner i tillegg store variasjoner mellom de forskjellige mellomlederne. Vi vil i dette kapittelet presentere funn som viser hvordan mellomlederne og de rundtliggende lederne opplever kommunikasjons- og informasjonsflyten seg imellom, samt opplevde utfordringer i kommunikasjonen.

### 4.2.2.1 Kommunikasjon mellom mellomleder og underordnet

Vi finner at mellomledernes kommunikasjon nedover anses som avgjørende for både mellomlederne selv og de underordnede lederne. Generelt finner vi at alle mellomlederne og de underordnede er gjennomgående fornøyd med kommunikasjonen. Én mellomleder sier: *“Jeg synes vi kommuniserer*

*veldig bra. Ja. Jeg stoler på meningene [til min underordnede].*” En annen mellomleder forteller: *“Vi har en veldig sånn åpen løpende dialog.”*

Vi finner videre at alle mellomlederne og deres underordnede ledere kommuniserer mye om den daglige driften og den løpende produksjonen. Kommunikasjonen er hyppig, uformell og på svært mange plattformer. Én underordnet leder sier at hen og hens mellomleder kommuniserer *“på alle mulige flater (latter). Muntlig, telefon, samtaler, ofte samtaler på enerom. [...] Veldig mye mail, gjennom [jobb]-chatten vår, og ellers også gjennom litt mer private kanaler som Snapchat, Facebook messenger og sånn. Så egentlig overalt.”* En annen underordnet leder forteller også om en uformell og muntlig kommunikasjon med sin mellomleder: *“Veldig mye muntlig, ikke veldig mye som går på mail egentlig mellom oss.”*

Både mellomlederne og de underordnede lederne forteller at de har få faste og formelle møter. Én mellomleder sier at *“det er mer sporadisk ved behov.”* Mellomlederne i denne studien legger selv stor vekt på å være tilgjengelige, både for de underordnede lederne, men også for de andre medarbeiderne. De opplever også at de lykkes med det, som én mellomleder forteller her: *“Jeg tror at folk opplever at de kan komme og snakke med meg om det meste.”* De underordnede lederne bekrefter at de opplever at det både er lett å snakke med mellomlederne og at de setter stor pris på dette. Én underordnet leder sier følgende om sin mellomleder: *“Hen har åpen dør, så det er jo alltid lett å gå inn å ta opp ting.”* En annen underordnet leder uttrykker det på denne måten: *“Hen har veldig "åpen-dør-politikk". [...] Når hen er til stede rent fysisk, så opplever jeg at jeg har veldig lett tilgang til hen. Det er kjempeviktig for meg.”* Samtidig oppleves denne løpende og uformelle dialogen også litt person- og situasjonsavhengig. Én mellomleder uttrykker seg på denne måten om to underordnede ledere: *“De må håndteres på to vidt forskjellige måter. Og det er litt utfordrende da, og jeg har jo gått på noen smeller der.”* En annen mellomleder sier det slik: *“Så er det jo ikke sikkert man har den samme kjemien med alle da.”*

Til tross for at kommunikasjonen oppleves bra finner vi at noen av de underordnede opplever at informasjonsmengden blir for stor. Én underordnet sier det på denne måten: *“Jeg trenger ikke vite om prosjektet før det faktisk starter.”*

#### 4.2.2.2 Kommunikasjon mellom mellomleder og overordnet

I mellomledernes kommunikasjonsmønster oppover finner vi større variasjon enn nedover i form, hyppighet og opplevelse av kommunikasjonen. Stort sett er alle mellomlederne fornøyde med kommunikasjonen oppover, men i intervjuene fokuserer de mer på form og innhold når de beskriver den oppadgående kommunikasjonen. Én mellomleder sier at kommunikasjonen med sin overordnede er ganske bra og at *“vi har jevnlig møter og inn på kontoret og sånn.”* Blant de overordnede lederne finner vi at alle er svært fornøyde med kommunikasjonen med mellomlederne, og én forteller: *“Vi har en veldig god dialog og vi snakker godt om det som er viktig for at ting skal fungere i hens prosjekt.”* En annen overordnet sier: *“Jeg føler at vi har en lav terskel for å snakke godt sammen, og det er viktig.”*

Når det kommer til hvordan mellomlederne kommuniserer med sine overordnede finner vi som nevnt store variasjoner. For noen av mellomlederne er det relativt likt som nedover, dvs. muntlig, fortløpende og ad hoc-preget. Hos andre er det preget av mer formelle faste møtepunkter og lavere hyppighet. De faste møtepunktene lider imidlertid også under tidspresset, de blir ikke alltid noe av. En av mellomlederne forteller følgende om kommunikasjonen med sin overordnet: *“Vi har i utgangspunktet et fast én-til-én-møte hver uke. [...] Det er ikke alle uker det blir tid til det, men sånn stort sett.”* Dette tidspresset beskrives også av en overordnet som forteller: *“Sånn som arbeidsdagen er, så har vi ikke rom for noen faste møter vi to, men vi er flinke til å ta det når vi trenger det.”* I andre relasjoner mellom mellomleder og overordnet er kommunikasjonen mest skriftlig, som én overordnet leder sier her: *“Vi kommuniserer mest på mail.”* En av mellomlederne forteller også at hen er mer sparsommelig og formell i den skriftlige kommunikasjonen oppover: *“Altså jeg tar ikke kontakt med mine overordnede hvis jeg ikke trenger det. [...] Jeg bruker litt tid på å formulere og uttrykke meg tydelig hvis det er noe.”*

Vi finner i tillegg forskjeller i hva mellomlederne forteller at de kommuniserer oppover og nedover om. Mens kommunikasjonen nedover handler mye om daglig drift og løpende produksjon, finner vi at tre av fire mellomlederne bruker mye av kommunikasjonen oppover på å forklare og fortelle hva de faktisk gjør. Mellomlederne forteller at de gjør dette for å gi overordnede en større forståelse av deres egen arbeidsbelastning og prosjektets situasjon. Én mellomleder forteller at hen prøver å *“gjøre lederne litt mer oppmerksom på hvor mye jeg gjør og hva som kreves for å levere de ulike produktene.”* Vi finner videre at både de fire mellomlederne og deres overordnede uttrykker at de kunne tenke seg en hyppigere kommunikasjon, som én overordnet leder forteller her: *“Noen*

*ganger skulle man ønsket seg enda mer dialog.” En annen overordnet sier det samme og skulle gjerne støttet mellomlederen sin mer: “Jeg kunne ønsket meg litt tettere kommunikasjon, men det handler rett og slett om å være litt tettere på, for å være en støtte for [mellomlederen].” En av mellomlederne forteller om lite kommunikasjon oppover og at det kan vært et problem: “Noen uker er det [møtet] den eneste gangen jeg ser den nærmeste lederen min.”*

Alle de overordnede lederne forventer, og føler de får, ærlige tilbakemeldinger og en åpen kommunikasjon med sine mellomledere. Én overordnet forteller: *“Jeg tenker at hen fortsatt bør fokusere på å ha en åpen og ærlig tone.”* En annen overordnet leder sier det på denne måten: *“Det som er viktig for meg i forhold til [mellomleder] er at hen er ærlig med meg.”* På den andre siden opplever en del mellomledere at de ikke blir hørt, eller i hvert fall ikke får gjennomslag når de kommuniserer oppover. Én mellomleder forteller: *“Jeg oppfatter vel at jeg [...] ikke alltid blir hørt når jeg protesterer. Og at ikke det jeg etterlyser prioriteres. Og i hvert fall ikke prioriteres så fort som jeg [ønsker].”*

Som vi ser, er det store variasjoner i funnene fra beskrivelsene av kommunikasjonen mellom mellomlederne og lederne over. Vi vil nå se på funn som viser hvilke utfordringer de tre ledernivåene opplever med hensyn til kommunikasjon.

#### 4.2.2.3 Utfordringer i kommunikasjonen

*“Nei, altså løsningen er ganske enkel, mer tid.”*

*Sitat fra en mellomleder i denne studien*

Alle de tre ledernivåene peker på tid som en avgjørende faktor for god kommunikasjon. Én mellomleder sier det slik: *“Jeg kan bli mye flinkere til å informere og jeg tror egentlig at en god del av mangel på informasjon, eller kommunikasjon [...] er fordi at folk har det for travelt.”* En overordnet peker likeledes på at den største utfordringen med kommunikasjonen er *“tilstedeværelse. For oss begge. Så det er utfordringen, å faktisk ha tid.”*

Matrisestruktur er en annen utfordring for kommunikasjonen. Med flere ledere over og under kan det oppstå situasjoner der mellomleder ikke informeres fordi alle tror noen gjør det, som én mellomleder forteller om her: *“[Personalleder] har tatt samtaler og gjort beslutninger som jeg ikke er informert om, men som alle tror at jeg vet og så vet jeg det ikke.”* Dette er en situasjon og en problemstilling som møter forståelse fra det overordnede ledernivået, og én overordnet sier: *“Det*



*som kan være en utfordring er jo nettopp at vi er to sjefer over, fordi noe av informasjonen blir dobbel eller ikke kommer.”*

En annen utfordring som skaper frustrasjon er de mange plattformene og usystematisk informasjonsflyt, og én mellomleder uttrykker det som *“kjempevanskelig. Det går i mailer, Skype, prat, gule lapper, møter som du bare fanger opp et eller annet, [det er] veldig vanskelig.”* Den store informasjonsmengden fører også til andre utfordringer, som mangel på tillit til at ting tas tak i når beskjed er gitt. Dette kan være med eller uten grunn fordi det mangler tilbakemelding på at jobben er sett eller utført, som én mellomleder beskriver her: *“Hvis jeg har gitt fra meg en sak via mail [...] må [jeg] dobbeltsjekke, det blir litt sånn -Har du sett den mailen, -Hvordan gikk det med den saken.”*

Som vi ser av funnene over er det flere utfordringer i kommunikasjonen mellom de tre ledernivåene, og at disse i grove trekk bunner i tidspress, informasjonsmengde og mangel på struktur.

#### *4.3 F3: Hvordan identifiserer mellomledere seg med sin rolle og sitt lederansvar?*

For å besvare forskningsspørsmål F3 vil vi her presentere funn fra intervjuene med mellomlederne som handler om hvordan de ser på en mellomleders rolle i organisasjonen og hva de anser som en mellomleders viktigste oppgave.

Vi finner at alle mellomlederne i denne studien er mest fokusert på den daglige driften, prosjektet og medarbeiderne. Én mellomleder beskriver hovedansvaret sitt slik: *“Lede et prosjekt [...] og å sørge for at de leverer det vi skal i forhold til oppdraget. Få alle til å levere det de skal, og følge de opp under leveranser og coache og veilede.”* En annen sier: *“Det er jo å få medarbeiderne til å levere det vi skal.”* En tredje legger vekt på den daglige utviklingen av prosjektet: *“Jeg har alltid tenkt at en god mellomleder skal bidra til utvikling av både prosjektet og medarbeiderne som jobber der.”* Mellomlederne mener også at det er dette som forventes fra de rundtliggende nivåene. På spørsmålet “hva tror du at din overordnede leder forventer av deg”, svarte alle mellomlederne noe tilsvarende som dette: *“At jeg får prosjektet til å levere på bestilling? Produsere det vi skal?”*

Samtidig viser flere mellomledere at deres lojalitet også ligger i selve prosjektet, ikke nødvendigvis hverken til medarbeiderne eller lederne. En av mellomlederne beskriver det slik: *“Ofte så tenker jeg at jeg må prioritere det som er prosjektets beste, ikke alltid medarbeiderens beste.”* En annen mellomleder svarer slik på spørsmålet “hvor ligger lojaliteten din?”:

Mellomleder: *“Den ligger helt klart under meg. Det er de jeg jobber for.”*

Intervjuer: *“Men det er et tredje svaralternativ, under, over eller prosjektet?”*

Mellomleder: *“Ja da, da velger jeg prosjektet.”*

Vi finner også at mellomlederne er tydelig på at det er medarbeiderne i prosjektet som er de som skal utføre oppgavene, og som gjennom det besitter mye makt. En mellomleder beskriver en situasjon der et prosjekt ble pålagt oppgaver de ikke hadde ressurser til, og løsningen ble til av et samarbeid mellom flere operative ledere og de overordnede lederne: *“De over er jo helt avhengig av de under, både med å vite at vi ikke hadde nok folk og eventuelt hvilke konsekvenser det får å flytte ting. Så det ble jo en slags [enighet], men egentlig er det jo de under som bestemmer. Det er jo de som vet.”* En annen legger vekt på at hen er både en representant for, og en beskytter av, de underordnede: *“Man representerer andre når man er leder, så ved press utenfra eller kritikk [...], så skal du ta det, og så skal du heller ta oppvasken senere, men du skal være den som tar støyten.”*

Vi finner imidlertid også at mellomlederne har en tydelig oppfatning av at de er et viktig bindeledd mellom det underordnede og det overordnede nivået. Én mellomleder beskriver en mellomleders ansvar og rolle på følgende måte: *“En god mellomleder kan stille krav oppover og nedover, skal være dirigent og leder av prosjektet, og ha tydelige mål som er uttalt og forstått av alle, skal forsvare sitt prosjekt opp mot mange andre prioriteringer som kommer fra oven eller fra medarbeidere.”* Det uttrykkes at det også er viktig å være diplomatisk, og én mellomleder forklarer det på denne måten: *“Nedover må jeg prøve å selge inn budskapene fra oppover, og oppover må jeg prøve å få de til å dempe forventningene til de som er nedover. Så jeg er en sånn bufferpute, prøver i alle fall å være det.”*

Flere mellomledere er også bevisste på sin rolle som et kommunikasjonsbindeledd mellom nivåene over og under. En av mellomlederne forteller: *“Jeg prøver rett og slett å olje maskineriet, få de til å snakke sammen.”* Mellomlederne forteller om flere eksempler der de må balansere egne syn opp mot ledelsens ønsker og krav, og hvordan de av og til må være talspersoner for ting de selv nødvendigvis ikke er enige i. Én mellomleder forteller: *“Og så må du prøve å få de under til å forstå hvorfor ting... eeh... Ja, selge inn løsninger da, de er jo ikke alltid like gode.”* En annen mellomleder

forteller imidlertid om forventninger og krav til mellomlederens medarbeidere som mellomlederen anser som helt urealistiske, og mellomlederen forteller i intervjuet at: *“-og da protesterer jeg og sier at det går ikke.”* Dette er en type opplevelse som også andre mellomledere kjenner igjen, én uttrykker det på denne måten: *“Du må på en måte få de over til å forstå hvordan det er å være der under.”* Vi finner imidlertid at flere av mellomlederne også viser en manglende tro på om det har noen hensikt å melde fra om trøbbel nedenfra. Én forteller: *“Jeg gir beskjed til min leder om hva jeg ikke synes er bra, hen gir beskjed til sin leder, jeg er temmelig sikker på at hens leder og gir beskjed, men det hjelper vel fint lite.”* En annen mellomleder sier: *“Jeg oppfatter vel at jeg ikke alltid blir hørt når jeg protesterer. Og at det jeg etterlyser ikke prioriteres og i hvert fall ikke prioriteres så fort som jeg synes.”*

Som vi ser identifiserer mellomlederne seg klart mest med ansvarsområder som omhandler prosjektets daglige drift. De uttrykker lojalitet nedover i organisasjonen, men i noe større grad til selve prosjektet enn nødvendigvis medarbeiderne i det. Videre er de bevisste på ansvaret for å kommunisere både oppover og nedover i organisasjonen, men at de samtidig uttrykker tvil om hvorvidt “klager” oppover har noen hensikt.

#### 4.4 F4: *Hvordan håndterer mellomledere krav og forventninger fra rundtliggende ledernivå?*

I dette kapittelet vil vi presentere funn som kan besvare forskningsspørsmål F4. Vi vil først presentere funn fra de rundtliggende ledernivåene som omhandler hvilke krav og forventninger de har til mellomledernes rolle. Videre vil vi presentere hvorvidt mellomlederne føler at de står i en skvis og hva denne eventuelle skvisen skyldes. Til slutt vil vi presentere funn som viser de konsekvensene av situasjonen og hvilke løsningsstrategier mellomlederne selv har kommet fram til.

##### 4.4.1 Rolleforventninger fra rundtliggende ledere

Her vil vi presentere funn som viser hva de rundtliggende ledernivåene faktisk forventer fra sine mellomledere. Som beskrevet i kapittel 3.2.1 og vist i Figur 3.2-1 har vi intervjuet i alt fem ledere fra nivået over mellomlederne (i seks intervjuer) og fem ledere fra nivået under.

Vi finner at lederne i de rundtliggende nivåene har både fokus på, og forståelse for, at mellomlederen skal forholde seg til ledere over og under seg. Én underordnet leder sier: *“En god mellomleder er en som klarer å møte ønskene og kravene fra sin leder, og formidle de [...] til sine underordnede på en måte som gjør at de og er fornøyd.”* En overordnet leder er av samme oppfatning og legger vekt på at mellomlederen skal kommunisere og lede både oppover og nedover: *“Så må personen ha kapasitet til å på en måte lede vel så mye oppover som nedover, altså tåle å måtte si fra begge veier.”*

Utover denne grunnleggende ideen om en mellomleders posisjon og ansvar, finner vi at alle de rundtliggende lederne anser drift som mellomlederens hovedoppgave. En overordnet leder beskriver mellomlederens rolle slik: *“Jeg forventer at hen styrer prosjektet på en god måte, som betyr at hen bruker de ressursene hen har på en fornuftig måte.”* En annen overordnet sier: *“Hen skal være primært en drifter, en som virkelig er en arbeidsleder, som ser detaljene men ikke fortaper seg i detaljer. Du må evne å ha det store overblikket og evne å prioritere.”* Det underordnede ledernivået er også mest opptatt av daglig drift og at prosjektet skal levere på bestillingen, og én underordnet sier: *“Vi har jo et oppdrag, og mellomlederen er forpliktet til å levere på oppdraget.”* En annen underordnet leder beskriver det slik: *“Det er jo å levere, for det er leveransen vår. Ikke sant.”* En tredje underordnet fokuserer på mellomlederens rolle som en viderebringer av føringer og strategi fra oven, og hen forteller: *“Mellomlederen vet akkurat [...] hvor prioriteringen skal ligge fra sin leder, [...] og hva som på en måte må tas videre nedover.”* Vi finner imidlertid at selv om én underordnet leder nevner strategi, er det klart mest fokus på strategi fra det overordnede ledernivået, som én beskriver her: *“Det handler om å være god på å forstå strategien, sette seg inn i strategien, og jobbe for å få realisert strategien, også inn i eget prosjekt, og ta det ned til medarbeideren.”* En annen overordnet svarer slik på spørsmål om mellomlederen kunne blitt bedre på noe: *“Da måtte det være å klare å se de store linjene.”*

Selv om de rundtliggende lederne viser forståelse for at mellomlederne skal lede begge veier finner vi en del forskjeller i hvor de rundtliggende forventer at mellomlederen har sin lojalitet. De overordnede viser ved flere eksempler at de forventer og krever lojalitet i en endringssituasjon. Dette gjelder også når en mellomleder kanskje ikke er enig i den foreslåtte endringen, og en overordnet sier: *“[Mellomlederens] jobb er, når man har tatt diskusjonen, å finne ut hvordan vi sammen skal gjøre dette.”* Det overordnede ledernivået forventer med andre ord at mellomlederen skal være lojal til linjen, og vi finner flere funn på dette. En annen overordnet leder sier at når det tas vanskelige

beslutninger ovenfra så forventes det lojalitet fra mellomleder: *“Man kan godt være uenig, og si ifra, det forventer jeg av en mellomleder, men når beslutningen er tatt, så er også forventningene at da skal du kunne stå i det, og forklare det til dine under deg.”* Det overordnede ledernivået forventer altså ærlige tilbakemeldinger, men også lojalitet. Én overordnet leder oppsummerer det slik: *“En mellomleder skal absolutt (slår i bordet) gi uttrykk for at man er uenig, men hvis beslutningen blir tatt på tvers av vedkommendes egen oppfatning så forventer jeg at man er lojal til det.”* En annen overordnet leder sier følgende om sin mellomleder: *“Hvis vi som sjefer kommer og sier at vi skal gjøre den og den faglige prioriteringen, og hen mener at det er helt rivende ruskende idiotisk, så meld fra. For hen har høy faglig kompetanse. Og hen blir hørt.”* De underordnede lederne er derimot mer opptatt av at mellomlederne skal beskytte medarbeiderne mot krevende ledere i de øvre nivåene. Én underordnet uttrykker seg på denne måten: *“Av og til tenker jeg at det er viktig at mellomlederen står opp for gruppen sin, eller teamet sitt, og si at dette kan vi ikke levere.”* En annen refleksjon fra en underordnet viser at det også forventes at mellomlederen skal vise handlekraft og *“at de tar tak i de problemstillingene vi har og [...] at de løses.”*

Vi finner videre at de overordnede lederne også er opptatte av mellomlederen som videreformidler av de ansattes mening, altså en oppadgående kommunikasjon fra det underordnede nivået. En av de overordnede lederne sier dette om sin mellomleder: *“Altså hen er deres talsperson. Veien videre inn i bedriften på en måte. Bindeledd.”* De overordnede lederne er også opptatt av at god ledelse av medarbeiderne krever god kommunikasjon nedover fra mellomlederen. En overordnet sier følgende om forventningene til sin mellomleder: *“Det som er utrolig viktig for meg er at mellomlederen gir medarbeiderne tydelig og god tilbakemelding. Det er så viktig at jeg ikke får understreket det nok!”* De underordnede lederne legger på sin side aller mest vekt på oppadgående kommunikasjon. På spørsmål om hva de underordnede mener er mellomlederens viktigste oppgave svarer en underordnet leder slik: *“Hen er vår representant oppover i forhold til styr og stell, det er hen som er vår mulighet til å kjempe for penger, ressurser, tid og kompetanse. [...] Hen er jo vår representant opp i ledergruppen.”* En annen underordnet leder er enig og sier: *“Også trenger jeg at hen er bufferen mellom oss og en del av de høyere lederlagene som ikke har helt forståelse av hvordan vi har det på gulvet.”* Samtidig viser også det underordnede nivået en forståelse for at det er vanskelig, som én underordnet forteller her: *“Det er jo litt av den skvisen [...] både få de ansatte til å trives og levere best mulig, og samtidig sørge for [...] at vi leverer på de kravene vi har fått ovenfra.”*

Vi finner altså både likheter og forskjeller i forventningene fra de rundtliggende ledernivåene til mellomlederen. Alle har hovedfokus på daglig drift, men de overordnede lederne har mer fokus på strategi og de lange linjene enn det de underordnede har. Vi finner en stor diskrepans i synet på hvor mellomlederne skal ha sin lojalitet. De overordnede lederne forventer lojalitet til linjen mens de underordnede forventer lojalitet til prosjektet og medarbeiderne. Videre finner vi at alle ledere i begge nivåene er opptatt av kommunikasjon, men at det underordnede nivået er mer opptatt av at mellomlederne skal bufre mot lederne over. I neste kapittel vil vi presentere hva mellomlederne selv sier om hvorvidt de føler seg i en skvis mellom ulike forventninger og krav fra de rundtliggende ledernivåene.

#### 4.4.2 Mellomledernes opplevelse av skvis

##### *“Jeg er alltid i skvis”*

*Sitat fra en mellomleder i denne studien.*

Tre av de fire mellomlederne i denne studien forteller at de opplever en tydelig skvis mellom ledernivå direkte over og under, altså i den vertikale linjen. Denne formen for skvis kaller vi i denne studien for *vertikal skvis*. Den fjerde mellomlederen opplever ikke vertikal skvis, hen kjenner i stedet på skvis fra ledere og miljøer andre steder i organisasjonen. Denne formen for skvis kaller vi for *matriseskvis*. Matriseskvis er noe vi ser at også de tre andre mellomlederne opplever, og disse funnene presenteres i kapittel 4.4.2.1.

Den vertikale skvisen kommer fram ved at mellomlederne forteller at de opplever svært forskjellige krav og forventninger fra ledernivåene over og under seg, og som de opplever at er vanskelig og problematisk å tilfredsstille samtidig. Én mellomleder beskriver det slik: *“Det er noen som har veldig store forventninger om at man skal ha en veldig klar plan, klare mål og en strategi og forventning om å ta beslutninger, mens andre hater at man skal ta beslutninger.”* En annen mellomleder forteller om forskjeller i hvordan de rundtliggende ledernivåene mener mellomlederen skal bruke tiden sin. Hen forteller at lederne over ønsker at hen skal være med på langsiktig planlegging og utvikling, samt strategiske møter og seminarer *“som jeg vil bruke minst mulig tid på, fordi jeg vil være mest til stede for prosjektet, være på plassen min og være tilgjengelig.”* Denne

mellomlederen opplever samtidig at ledernivået under også ønsker at hen skal være mer tilgjengelig i prosjektet.

Alle mellomlederne i denne studien forteller om forventninger til effektivisering og økt produksjon fra ledernivået over, og at de samtidig møter stor motstand fra ledernivået under. Én mellomleder forteller: *“Jeg tester hele tiden ut muligheter for å få effektivisert produksjonen i denne bedriften med å tenke at man kan gjøre sånn, og da er det jo noen ganger at det kommer høylytte protester fra [underordnet leder].”* En annen mellomleder beskriver forventningene til leveranse fra oven slik: *“Jeg skal sørge for at medarbeiderne leverer i verdensklasse.”* Samtidig forteller den samme mellomlederen om en stadig skiftende bemanning med store behov for opplæring, og hen opplever at forventningene fra oven er urealistiske.

En annen refleksjon rundt den opplevde skvisen kommer fram ved at en av mellomlederne forteller at hen får skryt fra ledernivået over fordi hen prioriterer en gitt krevende oppgave. Dette er en oppgave som mellomlederen godt kunne tenke seg å gjøre mindre av, og hen opplever at ledernivået under ønsker intenst at mellomlederen skal slutte helt med det.

Som tidligere nevnt er det én av de fire mellomlederne som ikke opplever den vertikale skvisen. Dette skyldes manglende eller uklare forventninger fra oven, som mellomlederen beskriver her: *“Jeg har et litt sånt uklart forhold med hvem som er sjefen min over meg. Og jeg har ikke fått noen som helst forventninger, eller rolle, eller opplæring eller noen ting. Så jeg gjør bare det jeg føler er nødvendig å gjøre.”* Et annet funn fra flere mellomledere er at det ikke nødvendigvis er krav og forventninger fra over- og underordnet som skaper skvisen, men heller forventninger fra flere ledere over som kan komme i konflikt med hverandre. En av mellomlederne forteller: *“Og så er det faktisk noen prioriteringer som personalleder har gjort og tatt som sjefen min ikke er enig i, og det er jo litt interessant.”* Noen av mellomlederne opplever i tillegg forskjellige krav og forventninger fra forskjellige ledere under. Det er altså en opplevelse av at flere ledere over og/eller under mellomlederen ønsker og/eller krever forskjellige ting som ikke kan tilfredstilles samtidig. Én mellomleder beskriver: *“Det kommer så enormt mange innspill og enormt mange som er misfornøyd med ting, og ting burde vært gjort annerledes og det kommer i alle retninger.”*

Som nevnt føler også mellomlederne forventninger fra andre ledere og/eller miljøer i organisasjonen. Disse forventningene kan også komme i konflikt med mellomlederens eget prosjekt og forventningene fra underordnet, altså en blanding mellom vertikal skvis og matriseskvis. Slik beskriver en av mellomlederne hvordan hen påvirkes av andre deler av organisasjonen: *“Det er jo*

*noen lenger [ute] i systemet som tar beslutninger om for eksempel hvor mye jobb vi skal gjøre.” Videre forteller hen at nivået under mener kravene om hvor mye jobb de skal gjøre er urealistiske og de forventer at mellomlederen skal løse situasjonen med flere ressurser: “De ber om det de må ha, de ber ikke om for mye. Det er jo rimelig.”*

Mellomlederne opplever altså en stor mengde krav og forventninger fra rundtliggende ledernivåer og én mellomleder oppsummerer det slik: *“Jeg synes det er ekstremt mye krav og forventninger også fra medarbeidere, kanskje spesielt fra medarbeidere, på hva en prosjektleder skal være i stand til å få til. [...] Jeg blir så lei av at noen prøver å definere hva jeg skal og ikke skal. Og at jeg skal få til veldig, veldig mye!”*

#### 4.4.2.1 Mellomledernes opplevelse av matriseskvis

*“Det blir for mange kokker og for mye søl.”*

*Sitat fra en mellomleder i denne studien.*

Vi finner at matrisestrukturen til organisasjonene i denne studien i stor grad påvirker mellomlederne, og i dette kapittelet vil vi presentere funn som viser den opplevde matriseskvisen.

Matrisestrukturen fører til at mellomlederne ikke bare rapporterer til ledere over, men også må forholde seg til fryktelig mange flere ledere utover den vertikale linjen. Én mellomleder forteller: *“Vi er jo en matrise, et sammensurium. [...] Det er mange som mener noe og vil noe, så jeg forholder jo meg til mange ledere.”* En annen mellomleder beskriver matriseskvisen hen opplever slik: *“Vi er alltid i skvis. Ikke i forhold til min leder, men i forhold til ledere for de ulike prosjektene så er vi i skvis, konstant.”* Flere mellomledere legger vekt på at svært mange andre i organisasjonen bidrar med både krav og forventninger og tar beslutninger som skaper økt arbeidsbelastning, som beskrevet av en mellomleder her: *“Av og til så blir jo jeg overstyrt, det er det mest irriterende som skjer, da kommer noen inn å overstyrer noe som de egentlig ikke har godt nok grunnlag for å overstyre.”* En annen mellomleder beskriver følgende: *“Det tas beslutninger på et høyere nivå. [...] De saboterer litt den jobben vi gjør. [...] Det er for mye brannslukking her og der, og innblanding fra folk som ikke er en del av prosjektet.”*



Som vi ser forteller mellomlederne om en stor opplevelse av skvis, både vertikal skvis og matriseskvis. I det neste kapittelet vil vi presentere funn som viser hvilke konsekvenser dette har for mellomledernes trivsel og mestringsfølelse.

#### 4.4.3 Konsekvenser av skvisen

Alle mellomlederne beskriver en opplevelse av å stå i en skvis mellom forskjellige forventninger og krav fra forskjellige deler av organisasjonen, og alle mellomlederne beskriver at dette går ut over både trivsel og mestringsfølelse. En av mellomlederne forteller: *“Når lederne mine setter i gang mye nytt, står de ikke der for å ta imot de ballene som treffer bakken. Jeg blir stående litt i et vakuum, med masse forventninger fra et prosjekt samtidig som jeg ikke er beslutningsdyktig. -Eller, jeg har i hvert fall ikke helt klart for meg hva jeg er beslutningsdyktig på.”* Denne mangelen på makt og myndighet i en endringssituasjon, der mellomlederen er satt til å utføre upopulære avgjørelser, fører også til at mellomlederne blir frustrert av protester fra folk under og føler at kritikken er urettferdig. Én mellomleder uttrykker frustrasjonen sin slik: *“Det er ikke jeg som finner på alt faenskapet.”* De fire mellomlederne opplever selv at skvisen fører til at andre skyr jobben de selv innehar, som én beskriver her: *“De lederne under meg som ser hvilken jobb jeg gjør vil ikke ha jobben, sier de selv. Og det er ofte på grunn av den skvisen.”*

Som vi ser av funnene presentert over er det både mangel på mestringsfølelse og uttalt frustrasjon fra mellomlederne som skyldes den opplevde skvisen. Vi vil i neste kapittel presentere funn som viser hvilke strategier mellomlederne selv tyr til for å mestre en hverdag i skvis.

#### 4.4.4 Hvordan håndterer mellomlederne skvisen?

De fire mellomlederne i denne studien forteller om flere strategier for å håndtere skvisen beskrevet over. Én av mellomlederne legger vekt på verdien av forventningsavklaring for å begrense forventninger og krav, og forteller at hen har gode erfaringer med det: *“Jeg fikk tilbakemelding på at det var veldig fint da vi hadde en forventningsavklaring i fjor, i forhold til liksom -hva tror du at jeg som prosjektleder skal kunne få til, eller hvilke forventninger har du til meg?”* En annen mellomleder forteller om nytten ved å realitetsorientere ledernivået over om eksisterende arbeidsmengde for å unngå ytterligere økte krav ved å *“gjøre lederne litt mer oppmerksom på hvor mye jeg gjør og hva som kreves for å levere de ulike produktene.”* Et annet knep for å unngå å havne i skvisen er å ha fellesmøter. Altså møter der mellomleder inkluderer både ledernivåene over og

under i samme møte, som én mellomleder forteller om her: *“Fordelen er at [...] alle kan snakke sammen, og være på lik linje. Og at det ikke er en veldig hierarkisk samtale, [...] at vi sitter som på en måte fullverdige partnere, med noen som har en større myndighet og makt enn andre, men jeg opplever ikke at den myndigheten og makten misbrukes, jeg føler at vi ofte søker konsensus.”*

Bortsett fra de tre konkrete rådene over finner vi at alle mellomlederne stort sett har som løsningsstrategi å lære seg å leve med at de står i en skvis, og at de ikke får gjort noe med det. Gjennom intervjuene finner vi flere funn som tyder på at de alle prøver å akseptere situasjonen og har resignert. Én mellomleder uttrykker seg slik: *“Alle kan ikke bli fornøyd og det er ikke alltid min skyld.”* En annen beskriver samme følelse og forteller om sin strategi når hen opplever krav og forventninger som ikke kan innfris: *“Bare si nei. Ikke nødvendigvis til dem, men oppi hodet ditt, altså prøve å fokusere på noe som du faktisk klarer å få gjort noe med.”* En tredje mellomleder konkluderer slik på de mange krav og forventningene hen møter: *“Du må på en måte huske på at du ikke klarer å please alle uansett.”*

Alle de fire mellomlederne uttrykker altså at de preges av manglende mestringsfølelse. Samtidig har et par av mellomlederne også utviklet en mer pragmatisk holdning til at ikke alle arbeidsoppgaver utføres tilfredsstillende. Én mellomleder sier det slik: *“Du trenger ikke jobbe deg i hjel, det er ingen som takker deg for det. Og du får ikke gjort så veldig mye mer heller, alltid masse ting du ikke får gjort.”* Videre sier hen: *“Så da bare prioriterer du vekk et par ting som du ellers kunne jobbet deg i hjel for å få til, og ingen merker det likevel, og så lever du et helt greit liv.”*

## 4.5 Oppsummering av funn

I dette kapittelet har vi sammenfattet hovedfunn fra hvert forskningsspørsmål supplert med sitat, presentert i tabell 4.5-1.

Tabell 4.5-1: Samling av hovedfunn og representative sitat fra kapittel 4.

Forskningsspørsmål	Hovedfunn	Sitat
<b>F1: Hvordan opplever mellomledere sin arbeidshverdag?</b>	Mellomlederne har mange arbeidsoppgaver, og de påtar seg ekstraoppgaver.	<i>“Det er jo ikke min jobb, men samtidig, hvis jeg ikke gjør det så ligger vi bakpå.”</i>

	Mellomlederne opplever å ha en stor arbeidsbelastning.	<i>“Det er sjelden det er en hel kveld eller en helg jeg føler jeg kan ta meg helt fri.”</i>
	Mellomlederne opplever at uklare roller er en ekstrabelastning.	<i>“Hva, hva, hvor er ansvarsforholdet? Det synes jeg er stress.”</i>
	Mellomlederne kjenner på stress, tidspress og manglende mestringsfølelse.	<i>“fordi det er ikke menneskelig å få til mer enn det jeg får til liksom, så det at jeg i tillegg skal ha dårlig samvittighet er jo egentlig litt krevende. Men det har jeg altså.”</i>
	Mellomlederne har ambivalente følelser og trives også med jobben.	<i>“Jeg liker den jobben her! Jeg gleder meg til å gå på jobb hver dag! (ler) Jeg gjør det!”</i>
<b>F2: Hvordan støttes mellomledere i sitt arbeid av rundtliggende ledernivå?</b>	Mellomlederne opplever manglende tilbakemelding fra overordnet.	<i>“Jeg har ikke fått tilbakemelding på årevis, så jeg aner jo ikke hvordan ting går.”</i>
	De rundtliggende opplever at de gir tilbakemelding til sine mellomledere.	<i>“[Jeg] prøver å være veldig tydelig på når jeg er fornøyd med ting, også prøver jeg å være like tydelig hvis det skulle være ting jeg ikke er fornøyd med.”</i>
	Rundtliggende ledere er fornøyde med sine mellomledere.	<i>“Blir mye skryt her nå, kjenner jeg (ler). Men jeg er veldig fornøyd da.”</i>
	De rundtliggende har stor forståelse for mellomledernes situasjon.	<i>“Selvfølgelig hadde jeg ønsket meg mer, [...] men jeg tror egentlig at hen gjør det hen kan.”</i>
	Kommunikasjonen mellom mellomlederne og de rundtliggende oppleves som god.	<i>“Vi har en veldig sånn åpen løpende dialog.”</i>

	Utfordringer i kommunikasjonen skyldes for liten tid.	<i>“tilstedeværelse. For oss begge. Så det er utfordringen, å faktisk ha tid.”</i>
<b>F3: Hvordan identifiserer mellomledere seg med sin rolle og sitt lederansvar?</b>	Mellomledere anser daglig drift som hovedoppgaven sin.	<i>“Det er jo å få medarbeiderne til å levere det vi skal.”</i>
	Mellomlederne uttrykker mer lojalitet til prosjektet enn ledere eller medarbeidere.	<i>“Ja da, da velger jeg prosjektet.”</i>
	Mellomlederne ser på seg selv som et bindeledd mellom topp og bunn.	<i>“Nedover må jeg prøve å selge inn budskapene fra oppover, og oppover må jeg prøve å få de til å dempe forventningene til de som er nedover. Så jeg er en sånn bufferpute, prøver i alle fall å være det.”</i>
	Mellomlederne ser på seg selv som et kommunikasjonsbindeledd i organisasjonen.	<i>“Jeg prøver rett og slett å olje maskineriet, få de til å snakke sammen.”</i>
<b>F4: Hvordan håndterer mellomledere krav og forventninger fra rundtliggende ledernivå?</b>	Rundtliggende ledere har ulike rolleforventninger til mellomlederne.	<i>“En god mellomleder er en som klarer å møte ønskene og kravene fra sin leder, og formidle de [...] til sine underordnede på en måte som gjør at de og er fornøyd.”</i>
	Mellomlederne opplever at de står i skvis, både i den vertikale linjen og med hensyn til matrisestrukturen.	<i>“Det kommer så enormt mange innspill og enormt mange som er misfornøyd med ting, og ting burde vært gjort annerledes og det kommer i alle retninger.”</i>
	Mellomlederne opplever frustrasjon over å stå i skvis mellom motstridende forventninger.	<i>“Det er ikke jeg som finner på alt faenskapet.”</i>
	Mellomlederne har ulike løsningsstrategier på hvordan håndtere skvisen.	<i>“Du må på en måte huske på at du ikke klarer å please alle uansett.”</i>

## 5. Analyse

Vi vil i dette kapittelet se på hvordan våre funn forholder seg til kjent teori. Vi vil videre se på hvilke konsekvenser det mellomlederne forteller har, både for egen arbeidshverdag, rundtliggende ledernivåer og for organisasjonen. Vi vil også forsøksvis peke på mulige løsningsforslag på bakgrunn av teori, funn og egne erfaringer.

### 5.1 F1: *Hvordan opplever mellomledere sin arbeidshverdag?*

I dette kapittelet vil vi se på hvordan mellomlederne i denne studien opplever sin arbeidshverdag med hensyn til oppgaver, arbeidsbelastning, stress og trivsel, og hvorvidt dette stemmer overens med tidligere forskning.

#### 5.1.1 Mellomlederens mange arbeidsoppgaver

Som vi ser av teorien, og av definisjonen av en mellomleder, er det lite omtalt hvilke spesifikke arbeidsoppgaver som tilfaller mellomledere. I teorien plasseres mellomlederen inn i det administrative nivået i en organisasjon uten at arbeidsoppgavene defineres nærmere (Jacobsen & Thorsvik, 2007; Van Rensburg et al., 2014). Vi ser dog at flere teoretikere deler mellomledernes overordnede arbeid inn i forskjellige kategorier (Katz, 1974; McConville, 2006). McConville (2006) deler en mellomleders arbeid inn i følgende tre ansvarsområder: administrativt arbeid, teknisk arbeid og ledelse og lederarbeid. Katz (1974) beskriver mellomlederen som en administrativ leder som er avhengig av tre kunnskapsområder: teknisk, menneskelig og konseptuell innsikt. I denne studien finner vi, som i teorien, at mellomlederne utfører en rekke forskjellige oppgaver uten at disse oppgavene er klart definerte i en arbeidsinstruks. Vi finner imidlertid noen klare fellestrekk i overordnede oppgaver som mellomlederne i denne studien forteller om. Disse er tett knyttet til drift og arbeidsmiljø, og vi oppsummerer dem i følgende punkter:

- Bransjespesifikke oppgaver
- Daglig drift og leveranse
- Prosjektledelse
- Kommunikasjon

- Strategiarbeid
- Arbeidsmiljø og trivsel
- Omsorg/personalledelse og HR-oppgaver

McConville (2006) sine ansvarsområder og Katz (1974) sine kunnskapsområder dekker alle de oppgavene som mellomlederne i denne studien beskriver at de har. Kommunikasjon, for eksempel, faller inn under Katz (1974) sin kategori “menneskelig innsikt” og under McConville (2006) sin kategori “administrativt arbeid”, mens strategiarbeid faller inn under henholdsvis “konseptuell innsikt” og “ledelse og lederarbeid”. Vi ser likevel at hverken McConville (2006), Katz (1974) eller mellomlederne selv uttrykker klart definerte arbeidsoppgaver innenfor de ulike kategoriene, men heller overordnede oppgaver og ansvarsområder. Det kan synes som en umulig oppgave å klart definere hva en mellomleders oppgaver faktisk er, og kanskje er det også urealistisk. Kanskje må en slå seg til ro med at disse oppgavene vil være for individuelle, stillingsspesifikke og bransjespesifikke.

I denne studien finner vi at flere mellomledere uttrykker usikkerhet om grensene for egne og andres ansvar i organisasjonen. En av mellomlederne forteller sågar at hen aldri har hatt en funksjonsbeskrivelse i noen av hens stillinger. Det synes som det er et generelt problem med utydelige grenser mellom nærliggende ledere i denne studien, noe som også bekreftes av de rundtliggende lederne. Dette fører til usikkerhet om det utføres unødvendig dobbeltarbeid. Vi ser at usikkerheten rundt hva som er mellomledernes egentlige oppgaver fører til frustrasjon og til usikkerhet om prioritering. Mangelfulle og/eller manglende funksjonsbeskrivelser kan være svært uheldig og kan føre til unødvendig stress, usikkerhet og manglende mestringsfølelse. Ifølge McConville (2006) er uklare grensesnitt et kjent problem, og hun beskriver hvordan uklare skillelinjer mellom ansvarsområder ofte fører til at mellomledere sitter med oppgaver de ikke føler tilhører dem. Et konkret funn, som vi også finner igjen i teorien, er at flere av mellomlederne i denne studien opplever å være “personalleder i praksis”. McConville (2006) sin studie handlet om personalansvar og HR-relaterte oppgaver som tilfalt mellomlederne og hun beskrev også dette som et problem. Man kan imidlertid argumentere for at nærhet til sine arbeidere er nødvendig for en mellomleder. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2007) må mellomlederne, for å få medarbeiderne til å yte mer, også få medarbeiderne til å trives. Mellomlederens ansvar for å skape trivsel og et godt arbeidsmiljø i prosjektet kan være vanskelig å oppnå uten å ha en viss nærhet og kjennskap til medarbeiderne. utfordringen i slike situasjoner er å sette klare grenser mellom mellomlederens og

personallederens ansvar, med en tydelig ansvarsfordeling og god informasjonsdeling, for å unngå dobbeltarbeid.

Det er imidlertid også andre grunner til at mellomledere tar på seg oppgaver og ansvar som ikke nødvendigvis skulle tilfalle dem. Vi ser i teorien at mellomledere i en “top-down”-ledet organisasjon vil måles på hvorvidt det operative nivået faktisk leverer som toppledelsen forventer (McConville, 2006). Vi finner at samtlige mellomledere i denne studien tar på seg ekstraoppgaver, som de godt vet ikke er deres jobb, i frykt for at oppgavene ellers ikke blir gjort eller ikke blir gjort godt nok. De tar altså på seg ekstra arbeidsoppgaver for at prosjektet skal gå best mulig. Dette viser at mellomlederne i denne studien opplever å ha en “top-down”-ledelse, noe som ikke er tilfelle ifølge de overordnede lederne. Det bør derfor tydeliggjøres for alle parter hva mellomlederen måles på, og det bør klargjøres hva som er forventet måloppnåelse ut fra tilgjengelige ressurser. Slik vil mellomlederne kunne si seg fornøyde og føle mestring selv om resultatet kunne vært bedre. Det vil også muliggjøre for ledere over å styrke kompetansen blant medarbeiderne og styrke ressursene i prosjektet. Dobbeltarbeid fra mellomlederne kan kamuflere eksisterende ressursbehov, noe som kan være u hensiktsmessig på sikt.

Vi finner også at alle mellomlederne i denne studien forteller om ekstrabelastninger knyttet til matrisestrukturen i organisasjonen. Mellomlederne forteller om usikkerhet og ekstraarbeid i forhold til rapporteringslinjer, usikkerhet rundt hvem som har ansvar for hva og usikkerhet om hvilke overordnede i organisasjonen som har rett til å pålegge dem oppgaver. Dette støttes også av teorien. Rothaermel (2015) peker på at ulempene med en matriseorganisering nettopp er at folk må forholde seg til flere ledere, at ansvarsforhold kan pulveriseres og at beslutningstaging kan bli både ineffektiv og rotete. Vi finner også at mellomlederne i denne studien tar på seg oppgaver som egentlig ikke er deres ansvar fordi det mangler fagkunnskap i de rundtliggende ledernivåene. Også dette kan knyttes til matrisestrukturen. I en matrisestrukturert organisasjon settes prosjekter sammen av mange forskjellige hensyn og med forskjellige målsetninger, og kan blant annet tilrettelegge for samarbeid på tvers av fagområder i organisasjonen (Karlsen, 2017). Matrisestruktur fører imidlertid også til at ledere på flere nivå kan komme til å lede miljøer og mennesker hvis fagfelt lederen ikke har kjennskap til. Dette kan likevel være hensiktsmessig fordi denne inndelingen gir andre gevinster organisasjonen prioriterer. Det bidrar dog til at mellomlederne både får og påtar seg mer ansvar for å kompensere for sin sjefs manglende fagkompetanse. Igjen ser vi at manglende kompetanse og/eller

ressurser kamufleres. Også i slike situasjoner synes det viktig å tydeliggjøre forventningene til både mellomlederen og de rundtliggende lederne ut fra rådende ressurser.

Mye av problemene rundt uklare grenser i denne studien synes å kunne i manglende kommunikasjon og dårlig avklarte roller og ansvarsområder mellom mellomlederen og de rundtliggende lederne. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2007) består hvert ledernivå i en organisasjon av ledere med gitte roller og ansvarsområder, og dette burde derfor være et mål verdt å jobbe for. På den andre siden pekes det i teorien på at uklare roller og ansvarsområder er en problematikk som er uunngåelig for mellomledere. McConville (2006) mener at i en hierarkisk strukturert organisasjon vil det ofte være enkelt å identifisere toppledere og operative ledere, da disse vil ha klare og tydelige ansvarsområder. Mellomlederne vil derimot ofte være vanskeligere å identifisere, da grensene for både ansvarsområder og oppgaver er mer flytende og dermed udefinerbare. Floyd og Lane (2000) mener imidlertid at alle ledernivåenes arbeidsoppgaver innebærer elementer av både beslutningstaking og kommunikasjon, og at ansvarsområdene ofte vil overlape i alle ledernivåer. Uavhengig av hvilken teori man støtter seg på vil problemet med uklare grenser mellom ansvarsområder trolig ikke kunne løses én gang for alle, da skiftende omstendigheter i og rundt organisasjonen vil kunne medføre behov for justeringer. Det kan dermed synes hensiktsmessig å ha hyppige ansvarsavklaringsmøter for å møte de stadig skiftende behovene. Videre synes det hensiktsmessig å skrive ned hvilke ansvarsområder de ulike rollene har der det er mulig, for eksempel i oppstarten av et prosjekt. For akutte situasjoner som oppstår vil korte, planlagte og regelmessige møter mellom flere ledernivåer være hensiktsmessig for å avklare hvem som gjør hva. Faren med disse forslagene er at møter har en tendens til å dra ut, og flere hyppige planlagte møter kan fort virke som en tidstyv mer enn et tidsbesparende tiltak som det jo er ment som.

### 5.1.2 Mellomlederens arbeidsbelastning og konsekvenser for trivsel

Mellomlederne i denne studien opplever alle en stor arbeidsbelastning. Denne tendensen støttes av teori og vi finner at McConville (2006) og Keller (1975) beskriver i sine artikler, med 30 års mellomrom, at mellomledere har en stor arbeidsbelastning. McConville (2006) og Mintzberg (1973) beskriver hvordan mellomlederens arbeidsdager består av veldig mange og fragmenterte oppgaver, og at dette gjør arbeidshverdagen fulle av avbrytelser. Dette finner vi igjen i denne studien der flere mellomledere forteller om hyppige avbrytelser, at de føler at de ikke kan planlegge dagene sine og at de blir imponerte over hvor lite som blir gjort i løpet av en dag. Mintzberg (1973) peker i tillegg



på et annet moment, nemlig at mellomledernes jobb ofte er reaktiv i motsetning til proaktiv. Altså at ledere ofte driver brannslukking og fortløpende problemløsning, mer enn å implementere og fasilitere langsiktige planer. Også dette finner vi igjen hos mellomlederne i denne studien. Problemet kan til en viss grad løses ved strengere prioritering og delegering både oppover og nedover i organisasjonen, men vil samtidig forutsette medarbeidere og ledere med rett kompetanse. Selv om dette oppnås, må mellomlederne fortsatt *tørre* å delegere. Det kreves tillit til medarbeidere og rundtliggende ledere for at mellomlederne skal våge å gi fra seg kontroll og makt. En slik delegering vil minske avbrytelsene, men fordrer også at ledernivåer over er innforstått med at mellomlederen ikke har full kontroll på alt og alle.

Vi ser at resultatet av den høye arbeidsbelastningen har mange konsekvenser. For det første forteller mellomlederne i denne studien at de ikke får gjort oppgaver de selv synes er viktige. Det er oppgaver som for eksempel strategiarbeid, ressursutvikling, kompetanseheving og planlegging. Dette samsvarer med hva både Mintzberg (1973) og McConville (2006) skisserer. For det andre forteller mellomlederne i denne studien at de tar med seg arbeid hjem på kvelder og i helgene, noe som også Mintzberg (1973) beskriver. Konsekvensene av å jobbe utover normal arbeidstid synes åpenbare, mellomledernes tap av fritid kan gå ut over både restitusjon og livskvalitet. Et annet problem med kveldsjobbing er at utsending av e-post og synlig jobbing på kveldstid kan gi et dårlig signal til medarbeiderne. Det kan skape en forventning om at de også bør jobbe på kveldene. Det må igjen en forventningsavklaring til, både for mellomlederne, men også for medarbeiderne som ser mellomledernes kveldsinnsats. Igjen finner vi at mellomlederne kamuflerer et ressursbehov og at de bør prioritere hardere. Hvis de ikke vil, evner eller tør å prioritere mener vi det er viktig at de overordnede lederne bidrar, noe flere overordnede ledere i denne studien sier seg villige til.

Vi finner at mellomlederne i denne studien beskriver for mange arbeidsoppgaver, for høy arbeidsbelastning og et voldsomt stressnivå. I litteraturen finner vi flere modeller som skal kunne predikere nivå av både stress og jobbtilfredshet. Ifølge "Job Strain Model" (JSM) vil følelsen av kontroll, arbeidspress/krav og sosial støtte avgjøre en mellomleders stressnivå (Noblet et al., 2001). "The person - environment fit model" fokuserer på inkongruens mellom en mellomleders opplevde krav og mulighet til å innfri dem, samt inkongruensen mellom en mellomleders personlige mål og ambisjoner og mulighetene til å nå disse (Peter & Siegrist, 1997). "Demand-control-model" legger vekt på rene jobbspesifikke hensyn som situasjoner der jobben stiller høye krav, men som gir mellomlederen en liten grad av kontroll (Peter & Siegrist, 1997). Alle faktorene som disse

modellene peker på, finner vi hos mellomlederne i denne studien. To av de fire mellomlederne forteller også om negative helsekonsekvenser knyttet til stress. Også i teorien finner vi klare sammenhenger mellom stress og helsekonsekvenser (Peter & Siegrist, 1997). Det virker som at det å være mellomleder, på folkemunne “dritten i midten”, innebærer mye negativt og ikke minst mye stress. Stress synes som å være en uunngåelig konsekvens av det mellomlederne sier er en “umenneskelig” arbeidsmengde, i tillegg til alle avbrytelser og tidkrevende møter. Ved å stadig føle seg stresset på jobb, føle at man ikke strekker til og at arbeidshverdagen forsvinner i brannslukking kan det føre til at mellomlederne blir utmattet og har behov eller ønske om å skifte jobb. Det vil være svært ressurskrevende for organisasjonene dersom gode og ressurssterke mellomledere stadig blir utslitt og må omskoleres internt, og nye mellomledere må læres opp. Man kan argumentere for at utskiftning i ledersjiktet er sunt for organisasjonen, da det vil medbringe friskt blod og nye tanker. Vi ser at en av organisasjonene i denne studien har en stor turnover av mellomledere, og den høye arbeidsbelastningen kan være en forklarende faktor på hvorfor mellomlederne velger å gå ned i stilling igjen.

Én av de fire mellomlederne i denne studien synes å være betraktelig mindre stresset enn de andre, og er den som virker å ha et mest avslappet forhold til jobben sin. Hen opplever også i mindre grad å ha klare forventninger fra oven enn de tre andre mellomlederne. Det kan tenkes at mindre forventninger gir mindre stress. På den andre siden kan det være at den gitte mellomlederen faktisk bare er bedre til å takle stress. Et tredje alternativ kan være at hen har lavere ambisjoner for seg selv og sin rolle, noe som vi dog ikke finner er tilfelle. Det lave stressnivået er bra for den gitte mellomlederen, da hen virker fornøyd i og med jobben sin. Samtidig er høye ambisjoner blant mellomledere som vil gi det lille ekstra bra for en organisasjon. Det kan derfor synes som om man må søke å finne en balansegang.

Man kan videre spørre seg hvorfor mellomlederne faktisk *vil* være mellomledere, da de i så stor grad fokuserer på og forteller om stress, mas, manglende mestringsfølelse og en generelt krevende arbeidshverdag. Gabel (2002) peker også på at mellomledere som stadig opplever å feile, samt opplever manglende mestringsfølelse, kan få psykiske konsekvenser som depresjon, håpløshetsfølelse, frustrasjon, sinne og hjelpeløshet. Vi finner imidlertid at mellomlederne i denne studien trives absurd godt i jobbene sine. De forteller at de gleder seg til å gå på jobb, at de liker medarbeiderne sine, elsker at prosjekter lykkes og at de også trives med tempoet. Dette synes som et paradoks siden mellomlederne i denne studien jo forteller om mye vondt og vanskelig. Det er

mulig at vi i intervjusituasjonen har provosert fram mange negative fortellinger og færre positive. Det kan skape et skjevt inntrykk hos oss, men deres entusiasme synes likevel merkelig. Mellomlederne synes å engasjeres av å lede og de drives av andres mestring. Alle oppgir også at de motiveres av medarbeiderne sine, at de liker dem og trives sammen med dem. Flere av mellomlederne virker svært resultatdrevet og det synes som om gode resultater veier opp for både stress og mas. Videre har ingen av de fire mellomlederne sittet i rollen sin i mer enn tre år, og to av dem har bare hatt stillingen i ett år. Dette kan slå både positivt og negativt ut for deres inntrykk og fortelling om arbeidshverdagen sin. På den ene siden er det slitsomt å være fersk, og det kan være overveldende å sette seg inn i alt det nye. På den andre siden kan man se for seg at de ikke er helt utslitt ennå, de ser jo åpenbart fortsatt de positive aspektene ved jobben sin.

## 5.2 F2: *Hvordan støttes mellomledere i sitt arbeid av rundtliggende ledernivå?*

Vi vil i dette kapittelet se på hvorvidt de rundtliggende ledernivåene støtter mellomlederne i sitt daglige arbeid, og hvordan mellomlederne og de rundtliggende lederne opplever kommunikasjonen seg imellom. Vi vil se på funn fra kapittel 4.2, på hvorvidt mellomledernes og de rundtliggende ledernes opplevelser og virkelighetsoppfatning passer overens og hvordan det samsvarer med teorien.

### 5.2.1 Ledelse av mellomlederen

Vi ser i litteraturen at ledelse av mellomledere tillegges stor vekt. Vi finner at mellomledere ofte føler seg alene og savner støtte fra de overordnede lederne, og det legges vekt på at mellomlederne også trenger å bli ledet (McConville, 2006). Alle mellomlederne i denne studien forteller at de i liten grad opplever at de ledes av ledernivået over, og at de også nedprioriterer egen utvikling og kompetanseheving når dagene blir for travle. De forteller videre at de har en følelse av at lederne over er fornøyde, men savner evaluering, tilbakemeldinger og oppfølging. Dette stemmer godt med teorien, og McConville (2006) beskriver lignende funn i sin studie. Flere mellomledere i denne studien forteller også at de stort sett, med noen unntak, kun får tilbakemeldinger hvis de gjør noe "feil". Videre søker mellomlederne i varierende grad tilbakemeldinger fra de underordnede lederne. Noen søker det aktivt, men er usikre på om de får ærlige svar. Noen forteller at de ikke søker det

mens andre forteller at de får både positive og negative tilbakemeldinger, enten de vil eller ikke. Det synes naturlig at mellomlederne har behov for bekreftelse og tilbakemelding fra de overordnede, og det virker rimelig å ville vite hvorvidt man gjør en god jobb og eventuelt hva man bør forbedre seg på. Det synes også naturlig at man i et hierarkisk system har mindre behov for tilbakemeldinger fra de under da disse lederne har mindre makt i organisasjonen. Når det kommer til de rundtliggende lederne finner vi en svært annen virkelighetsoppfatning. De overordnede lederne er i stor grad svært fornøyde med mellomlederne sine og de opplever at de ofte formidler dette. Også de underordnede opplever at de gir hyppige og positive tilbakemeldinger. Alle de rundtliggende lederne opplever at mellomlederen er mottagelige for både kritikk og skryt, og at de mottar tilbakemeldinger på en bra måte. Så hvorfor opplever ikke mellomlederne det samme?

Videre finner vi at de rundtliggende lederne har stor forståelse for mellomledernes utfordrende situasjon. Både Peter og Siegrist (1997) og Noblet et al. (2001) legger vekt på at anerkjennelse og sosial støtte fra kolleger er avgjørende for trivsel, og at mangel på dette fører til stress. De overordnede lederne i denne studien sier de har stor forståelse for skvisen mellomlederne står i, og at matrisestrukturen gjør mellomledernes hverdag enda mer krevende. De underordnede legger vekt på at de har stor forståelse for mellomledernes enorme arbeidsbelastning, og én underordnet sier rett ut at hen ikke vil at mellomlederen skal ta på seg flere oppgaver da hen allerede gjør nok. Igjen ser vi at mellomlederne har stor forståelse og sympati hos resten av organisasjonen, uten at de selv virker klar over denne støtten. De føler seg hverken sett, anerkjent eller evaluert.

Vi finner altså to svært forskjellige virkelighetsbeskrivelser i denne studien. For å oppnå en lik forståelse av de faktiske forhold tror vi det kan være hensiktsmessig å vurdere flere tiltak. Når det kommer til mellomledernes oppfatning av manglende ledelse kan dette skyldes for få møter, eller anledninger der de overordnede lederne kan fokusere på å gi støtte og tilbakemeldinger. Vi finner gjennomgående i denne studien at både mellomlederne og de rundtliggende lederne har et voldsomt fokus på daglig drift. Det er derfor grunn til å tro at de få møtene som faktisk holdes brukes på problemløsning og brannslukking, og at fokuset på å gi skryt og tilbakemeldinger til mellomlederne forsvinner. Som tidligere nevnt er det ikke uvanlig at mellomlederes tid og fokus går til reaktiv brannslukking, og at det tar vekk fokus fra langsiktig strategisk arbeid (Mintzberg, 1973). Det kan her synes som at også de overordnede mister fokus på ledelse av mellomlederne, noe som også er et langsiktig strategisk og viktig arbeid. Vi tror derfor at å ha egne møtepunkt som ikke handler om drift, men om ledelse, oppfølging og løpende tilbakemeldinger til mellomlederne,

kunne vært lurt. Slike møter vil gjøre mellomlederne klar over den store medforståelsen de overordnede lederne faktisk har med dem, og vil kunne gi mellomlederne mulighet til å rette oppmerksomheten på de tilbakemeldingene som de overordnede lederne føler at de gir. Videre kan det være hensiktsmessig med faste møter mellom mellomleder og underordnet, der fokus på samme måte ikke skal være drift, men heller om samhandlingen og lederskapet de to nivåene sammen driver. Dette vil trolig føre til økt forståelse hos mellomlederen for de underordnedes medforståelse, men vil også kunne gi begge nivåene mulighet til å komme med konkrete tilbakemeldinger og en økt følelse av et kollegium.

### 5.2.2 Kommunikasjonen mellom de tre ledernivåene

Vi ser i litteraturen at kommunikasjon og ledelse henger svært tett sammen (Floyd & Lane, 2000; Kaufman & Kaufman, 2009). Måten mellomlederne ledes på, samt tilbakemeldinger og uttrykk for medforståelse fra rundtliggende ledere, handler mye om kommunikasjon. Vi vil derfor nå se på hvordan både mellomlederne og de rundtliggende lederne i denne studien opplever kommunikasjons- og informasjonsflyten seg imellom.

Vi finner at mellomlederne og de rundtliggende lederne generelt er fornøyde med hvordan kommunikasjonen mellom ledernivåene fungerer, og at alle er enige om at dette er svært viktig. De rapporterer videre om et klassisk og kjent kommunikasjonsmønster. Mellomlederne kommuniserer hyppig, muntlig og uformelt nedover i organisasjonen, men kommuniserer sjeldnere, mer skriftlig og mer formelt oppover. Dette er et mønster vi kjenner igjen fra McConville (2006), Mintzberg (1973) og Brownell (1991). Når det kommer til innholdet i kommunikasjonen finner vi også et klassisk mønster som samsvarer med det Kaufman og Kaufman (2009), Mintzberg (1973) og Brownell (1991) sier. Nedover handler det om daglig drift, løpende problemer og brannslukking, mens oppover handler kommunikasjonen i større grad om strategi, lange linjer, ressurskoordinering og bemanning. I denne studien finner vi i tillegg at mellomlederne, i sin oppadgående kommunikasjon, prøver å informere lederne over seg for å søke forståelse for deres arbeidsbelastning og prosjektets situasjon.

Til tross for at både mellomlederne og de rundtliggende lederne generelt opplever at kommunikasjonen er god, finner vi også en del utfordringer. De underordnede lederne forteller om til dels for mye informasjon, og at de gjerne ikke vil måtte forholde seg til mer enn de må. Mellomlederne forteller imidlertid at de prøver å holde det underordnede nivået så informert som

mulig. Det kan her synes som om mellomlederne er redde for å ikke inkludere de underordnede i tilstrekkelig grad, mens de underordnede på sin side føler at for mye informasjon blir en tidstyv. Det kan videre spekuleres i om mellomlederne har et bevisst eller ubevisst behov for å danne seg et kollegium, som kan komme med innspill og dele ansvar. Dette er i så fall ikke tydelig nok kommunisert til de underordnede, og er heller ikke det de underordnede selv oppfatter. Det synes som om mellomlederne ikke er klar over problemet med informasjonsoverbelastning, men at de heller tenker at mye informasjon er bedre enn for lite. Kaufman og Kaufman (2009) beskriver også faren for informasjonsoverbelastning, da stadig flere elektroniske kommunikasjonsplattformer tas i bruk. Dette bekreftes også av funn i denne studien. Både noen av mellomlederne og de underordnede lederne forteller om svært mange kommunikasjonsplattformer, og at det er for mange steder man må følge med på samtidig for å til enhver tid være oppdatert. Vi finner at dette igjen kan føre til manglende tillit mellom ledernivåene, når det oppstår usikkerhet om hvorvidt informasjon er mottatt og tiltak er igangsatt. Problemet med informasjonsoverbelastning mener vi kan løses ved en enkel forventningsavklaring. Forventes det at de underordnede skal lese og sette seg inn i alt? Forventes det et delt ansvar og tilbakemeldinger til mellomlederen, eller er det et valgfritt tilbud? Slike ting er viktig å avklare. De underordnede uttrykker tillit til at mellomlederen i større grad kan sile informasjonen nedover og ikke inkludere dem før det strengt tatt er nødvendig. Samtidig er det lettere å se ulempene i det man har, og det kan godt hende at mindre informasjon hadde mottatt omvendt kritikk. Dette avhenger også av personlige tillitsforhold, interesser og de underordnedes personlige preferanser. Vi tror videre at dersom mellomlederne gjør klart at “nå siler jeg informasjonen dere får, så fra hvis det blir for lite”, så vil mellomlederne få både anerkjennelse og respekt for denne avgjørelsen, samt de tilbakemeldingene de søker.

Vi finner imidlertid et annet kommunikasjonsproblem som synes mer alvorlig, nemlig at de overordnede ønsker mer oppadgående kommunikasjon enn mellomlederne tilsynelatende er klar over. De overordnede lederne legger stor vekt på at de ønsker seg, og forventer, en åpen og ærlig kommunikasjon oppover fra mellomlederne. Samtidig føler mellomlederne at de ikke i tilstrekkelig grad blir hørt eller anerkjent av lederne over seg, og noen av mellomlederne uttrykker en sviktende tro på at det er noen vits i å melde fra om problemer oppover. Det kan synes nærliggende å mene at de overordnede lederne burde tydeliggjøre at de ønsker seg mer informasjon fra mellomlederne. Gabarro og Kotter (1980) legger imidlertid også vekt på at siden mellomledere ikke kan vite hva sjefen forventer av dem, oppfordres mellomledere til å konkret finne ut av hva som forventes. Det

er vanskelig å fastslå i hvilken grad mellomlederne i denne studien faktisk søker denne forventningsavklaringen, og videre hvordan denne forventningen faktisk kommuniseres fra de overordnede lederne. Vi kan imidlertid peke på to mulige årsaker. Den første kan være at de overordnede ikke kommuniserer dette godt nok, eller på en måte som mellomlederne ikke oppfatter eller ikke tror på. Den andre årsaken kan være at vi har et funn framprovosert av intervjusituasjonen. De overordnede lederne ble stilt flere spørsmål om hvordan kommunikasjonen med mellomleder fungerte, og hvordan den eventuelt kunne bedres. Dette kan ha ført til at de overordnede lederne fikk et fornyet og forsterket fokus på den oppadgående kommunikasjonen, men at dette ikke kommuniseres i det daglige. Uavhengig av årsak ser vi at de overordnede lederne har en bevisst tanke om at oppadgående kommunikasjon er viktig, noe mellomlederne ikke i tilstrekkelig grad er klar over. Samtidig finner vi at mellomlederne til en viss grad selv bidrar til manglende oppadgående kommunikasjon i organisasjonen. Flere mellomledere forteller at de ikke søker tilbakemeldinger fra lederne under seg. Gjennom dette kan de selv, bevisst eller ubevisst, sende signaler om at negativ tilbakemelding og informasjon ikke er velkomment. Teorien beskriver også dette mønsteret der “ingen” har lyst til å formidle dårlig nytt oppover (Brownell, 1991). Vi finner altså i denne studien at det fra flere ledernivå sendes signaler om at oppadgående kommunikasjon i noen grad er uvelkomment. Vi tror det er viktig for lederne i alle de tre nivåene å være dette bevisst for at det ikke skal bli en del av organisasjonskulturen. Det er viktig å her få med at vi ikke oppfatter disse signalene som et tegn på hverken en bevisst strategi eller uttrykk for ond vilje fra noen av informantene, men som en ubevisst konsekvens av høyt arbeids- og tidspress.

Videre forteller samtlige mellomledere i denne studien om at samarbeid med andre miljøer i organisasjonen bidrar til uklare rapporteringslinjer og uklare ansvarsforhold, og at kommunikasjonen dermed er mer krevende. Også dette stemmer med teorien, da Mintzberg (1973), Rothaermel (2015) og Karlsen (2017) forteller at dette er noen av ulempene med en matriseorganisasjon.

I denne studien finner vi også at tilgjengelighet meldes som et kommunikasjonsproblem hos lederne på alle nivåer. De underordnede lederne ønsker å ha mellomlederne tilgjengelige og tett på, helst til enhver tid. De overordnede lederne ønsker seg på sin side flere faste møter med mellomlederne, men at dette forhindres av tidspress hos begge parter. Også mellomlederne sier at kommunikasjonen oppover lider under at de overordnede lederne sitter et geografisk annet sted eller lengre unna. Alle de tre ledernivåene ønsker altså en tettere kommunikasjon, men at det forhindres

av tidspress, manglende prioritering og geografisk lokalisering. Av disse er nok tid og prioritering enklest å gjøre noe med. Da alle faktisk ønsker seg en tettere kommunikasjon, tror vi alle vil prioritere det hvis de blir oppmerksomme på at ønsket er gjensidig. Lokaliseringen er vanskeligere å løse, men vi finner at ledere i alle nivåer mener dette er uheldig for kommunikasjonen.

Alt i alt finner vi at alle mellomlederne og de rundtliggende lederne melder om at de generelt er fornøyd med kommunikasjonen, både oppover og nedover. Vi finner samtidig at kommunikasjonen følger kjente mønstre både når det kommer til form og innhold. Når vi likevel finner en del utfordringer tenker vi at de både kan og bør løses med relativt enkle grep som forventningsavklaring, prioritering og faste møter.

### 5.3 F3: *Hvordan identifiserer mellomledere seg med sin rolle og sitt lederansvar?*

Vi vil i dette kapittelet se på funnene fra kapittel 4.3 og hvordan mellomledernes forståelse av egen rolle samsvarer med teorien. Videre vil vi se på hvordan mellomledernes rolleforståelse passer inn i de fire forskjellige strategiske rollene beskrevet i kapittel 2.4.

Vi finner at alle mellomlederne i denne studien har en forståelse av sin rolle som passer godt med den generelle teorien om mellomledelse. Jacobsen og Thorsvik (2007) mener at ledelse går ut på å få andre til å arbeide for å realisere bestemte mål, å motivere dem til å yte mer og få dem til å trives i arbeidet. Dette samsvarer med funnene i denne studien, og mellomledernes egne beskrivelser, der vi finner at daglig drift og leveranse, arbeidsmiljø, samt utvikling av medarbeidere og prosjekt har hovedfokus. I klassisk ledelsesteori defineres mellomlederen enten ut fra et organisasjonskart, eller ut fra sine praktiske oppgaver i organisasjonen (Floyd & Lane, 2000; Van Rensburg et al., 2014; Wooldridge et al., 2008). I denne oppgaven bruker vi definisjonen til Van Rensburg et al. (2014, s. 2) som sier at: *“mellomledere har ledere som rapporterer til dem og er i tillegg pålagt å rapportere til ledere på et høyere nivå”*. Ingen av de ulike definisjonene fra teorien sier imidlertid noe om hvor mellomlederen skal “høre hjemme” eller ha sin lojalitet. Vi finner at mellomlederne i denne studien har sterk lojalitet til sine underordnede, men at de samtidig har en enda sterkere lojalitet til drift og suksess av prosjektet de leder. Dette viser tydelig den ensomme rollen de har i midten, der de ikke helt identifiserer seg hverken med lederne over seg eller medarbeiderne de har under seg. Samtidig viser mellomlederne en klar forståelse av sin rolle som bindeledd, toveiskommunikator og en oljer av maskineriet. Dette legger også teorien stor vekt på



og flere fokuserer på at mellomlederen skal være et bindeledd mellom topp og bunn (Floyd & Lane, 2000; Floyd & Wooldridge, 1992, 1997). I alle tilfellene synes “topp” og “bunn” å være beskrivelser av to “gjenger” eller enheter som mellomlederen skal være brobygger mellom, uten å egentlig være en del av noen av dem.

I en organisasjon kan ledernivåers roller og ansvarsområder beskrives ut fra hvilken form for ledelse organisasjonen har, og det skilles ofte mellom “top-down”-, “bottom-up”- og “middle-up-down”-ledelse (Nonaka, 1988). Vi ser ikke at mellomlederne i denne studien har en klar formening av å stå i en organisasjon med noen av disse formene for ledelse, men heller at mellomlederne ser det nødvendig å kommunisere både opp og ned avhengig av situasjon. Dette passer godt med Floyd og Lane (2000) sin teori som sier at mellomlederens rolle og kommunikasjonsansvar skifter med en organisasjons behov og endringsfase. Det har i litteraturen blitt identifisert fire forskjellige strategiske roller en mellomleder kan ha: “implementing” (implementere strategi), “facilitating” (fasilitere tilpasningsevne), “synthesizing” (syntetisere informasjon) og “championing” (forkjemper for alternativer) (Floyd & Lane, 2000; Floyd & Wooldridge, 1994; Mantere, 2008). Vi vil nå identifisere hvilke av de fire strategiske rollene mellomlederne i denne studien identifiserer seg med.

Vi finner at alle de fire mellomlederne, både i beskrivelsen av sin rolle, sitt lederansvar og sine arbeidsoppgaver, har et klart og tydelig fokus på den daglige driften av prosjektene. Dette passer klart best med den strategiske rollen “implementing”, der mellomlederens ansvar er å implementere toppledernes eksisterende strategi i organisasjonen på en mest mulig effektiv måte, og som preges av en “top-down”-ledelse med nedadgående kommunikasjonsflyt (Floyd & Lane, 2000; Rezvani, 2017). Teorien beskriver også hvordan denne rollen tradisjonelt har vært den man forbinder med mellomledere og som mellomledere oftest identifiserer seg med (Floyd & Wooldridge, 1992). Van Rensburg et al. (2014) bekrefter dette med sine funn fra Sør-Afrika, der flesteparten av de 600 mellomlederne også identifiserte seg med “implementing”-rollen. Floyd og Lane (2000) beskriver imidlertid også hvordan denne rollen er den nødvendige ved “status quo”, altså i perioder der strategien ligger fast og ingen drastiske endringer foreligger. I Van Rensburg et al. (2014) sin studie ble det ikke spurt, i hvert fall ikke opplyst, om mellomledernes organisasjoner var i en endringsprosess. Da vi intervjuet mellomlederne i denne studien var det heller ingen pågående endring i noen av deres organisasjoners strategi og det er derfor, ifølge Floyd og Lane (2000), helt naturlig at mellomlederne fokuserer på “implementing”-rollen. Vi vil derfor ikke

konkludere med at “implementing” er *den* av de fire strategiske rollene mellomlederne i denne studien identifiserer seg med, men heller at de har fokus på de oppgavene som er hensiktsmessig for dem og organisasjonen i de gitte situasjonene. Det synes i tillegg at alle mellomlederne er villige til å ta de andre rollene ved behov.

“Facilitating”-rollen preges også av “top-down”-ledelse med nedadgående kommunikasjonsflyt (Floyd & Wooldridge, 1994; Rezvani, 2017). Mellomlederen skal her fasilitere tilpasningsdyktighet og tilrettelegge for strategiske endringer initiert av toppledelsen. Vi finner et varierende fokus hos våre mellomledere på “facilitating”-rollen, der få gir konkrete eksempler på dette. De tydeligste eksemplene vi finner på “facilitating” er når mellomlederne forteller at de selv er uenig i de beslutningene som er tatt. De forteller at de må “selge inn” løsninger de selv mener ikke er optimale, men at de likevel er lojale til oppgaven. Det synes som fasilitering av tilpasningsevne i prosjektet blir naturlig kamuflert og går inn i den daglige driften. “Facilitating”-rollen blir altså vanskelig å identifisere da organisasjonene ikke er i en pågående endringsprosess. Det er likevel grunn til å tro at dersom organisasjonene skal initiere og gjennomgå en endring vil mellomlederne i større grad innta denne rollen.

De to neste strategiske rollene innebærer oppadgående informasjons- og kommunikasjonsflyt, og er preget av “bottom-up”-ledelse (Floyd & Wooldridge, 1994; Rezvani, 2017). I den første rollen, “synthesizing”, skal mellomledere aktivt samle og tolke informasjon som er relevant for organisasjonens strategi. Mellomlederne som inntar denne rollen står i en unik posisjon hvor de kan påvirke og kontrollere den informasjonen som videreformidles til toppledelsen (Floyd & Wooldridge, 1994; Rezvani, 2017). Vi finner at mellomlederne i denne studien i liten grad identifiserer seg med “synthesizing”-rollen. Selv om de forteller om regelmessige møter, og en jevn kommunikasjon med ledernivået over, er det få funn som viser et stort fokus på å syntetisere informasjon fra det operative nivået eller fra andre interne forhold. I den grad vi finner tegn på “synthesizing” er det som en motsats til “facilitating”, altså å protestere på endringer som mellomlederne er uenig i. Igjen tror vi at siden organisasjonene i denne studien ikke er i en situasjon med pågående endringer, vil også behovet for “synthesizing” være lite, og vil inngå i de daglige rutinene og kamufleres i driften. Vi finner også, som tidligere nevnt, flere tegn på at mellomlederne opplever at de ikke blir hørt når de protesterer eller kommer med forslag om endring, og det uttrykkes tvil om det er noen vits i å melde fra oppover. Syntetisering av informasjon opp til toppledelsen er en uvurderlig viktig oppgave, både for å kunne videreformidle behov og ønsker fra

det operative nivået, men også for at organisasjonen skal kunne ta nytte av informasjonen i strategiske beslutninger. Vi mener derfor at mellomledere bør anerkjenne og prioritere denne oppgaven selv om de ikke føler de blir hørt. Gabarro og Kotter (1980) mener at mellomledere undervurderer sine ledes behov for informasjon. Det kan synes som dette er tilfellet hos flere av mellomlederne i denne studien. Mantere (2008) legger også vekt på at mellomledere må møtes med anerkjennelse og respekt av de overordnede ledernivåene, for at de skal ta og utføre rollen med å syntetisere informasjon.

Den siste strategiske rollen er “championing”. Her skal mellomlederne være en forkjemper for de underordnede lederne i organisasjonen, og selge inn deres idéer og forbedringsforslag til toppledelsen (Floyd & Wooldridge, 1994). Denne rollen finner vi minst tegn til hos våre mellomledere, noe som igjen kan skyldes den manglende troen på at mellomlederne vil møte anerkjennelse fra de øvre ledernivåene. Vi finner likevel en anerkjennelse hos mellomlederne at det er det operative nivået som har kjennskap og kompetanse til å se og finne løsninger, men det virker som om det mangler evne og/eller vilje til å være en forkjemper for de alternative løsningene. Dette kan potensielt være svært skadelig for organisasjonene på sikt, og det synes avgjørende for en organisasjons fornyingsevne å trykke mellomledere i deres oppadgående kommunikasjon for å ikke gå glipp av verdifull informasjon, innovative løsninger eller produkter som potensielt kan forbedre og fornye både strategi og drift.

Som vi ser identifiserer mellomlederne seg klart mest med “implementing”-rollen, den som beskriver den daglige driften og som ikke er preget av endringer i organisasjonen. Vi mener likevel at vi ikke kan trekke en bombastisk konklusjon om at de identifiserer seg *kun* med “implementing”-rollen, til det har de vist for nyanserte syn på rollen sin. I det neste kapittelet vil vi se på i hvilken grad mellomledernes egen oppfatning av sin rolle samsvarer med de krav og forventningene de rundtliggende lederne har til mellomlederen. Altså om mellomlederne står i en skvis med hensyn til forventninger fra oven og under, men også om det er diskrepans mellom mellomledernes syn på egen rolle og forventninger fra de rundtliggende ledernivåene.

#### *5.4 F4: Hvordan håndterer mellomledere krav og forventninger fra rundtliggende ledernivå?*

I dette kapitlet vil vi se på noen av de krav og forventninger som møter mellomlederne fra de rundtliggende lederne. Vi vil koble disse forventningene til de fire strategiske rollene beskrevet i kapittel 2.4, og hvorvidt disse samsvarer med mellomledernes egne oppfatninger. Vi vil videre se på de sprikende forventningene til mellomlederne opp mot rolleteori og teori om rollekonflikt. Vi vil også se på mellomledernes oppfatning av egen situasjon og hvorvidt den samsvarer med teorien og de rundtliggende ledernes oppfatninger. Til slutt vil vi se på hvilke løsninger både teori og mellomlederne selv kommer med for å håndtere og minimere skvis samt eventuelt løse rollekonflikter.

##### 5.4.1 Forventninger fra rundtliggende ledere

At mellomledere møtes av forskjellige krav og forventninger fra forskjellige deler av organisasjonen er velkjent i teorien (Floyd & Lane, 2000; McConville, 2006). De ulike forventningene til mellomlederen, som ofte kan være motstridende, krever stor kompleksitet i informasjonsflyt og samarbeid mellom ledernivåene (Floyd & Lane, 2000). Dette ser vi også i denne studien, hvor lederne i de rundtliggende nivåene beskriver til dels svært forskjellige forventninger til mellomlederne sine. De har imidlertid også noen like syn på og like forventninger til mellomlederne, men som ikke samsvarer med mellomledernes egne opplevelser og oppfatninger. Vi ser for eksempel av funnene fra de rundtliggende lederne at det ligger en klar forventning til at mellomlederen skal være i stand til å lede både oppover og nedover i organisasjonen. Dette legger både de overordnede og de underordnede lederne stor vekt på, faktisk i mye større grad enn mellomlederne selv. Dette kan skyldes intervjusituasjonen, at de rundtliggende lederne var klar over at de skulle intervjues om mellomlederen sin og dermed var mer fokusert på mellomleders egenart og spesielle situasjon. Mellomlederne ble i større grad intervjuet om sin arbeidshverdag og deres opplevelse av å være mellomleder, og kan dermed ha lagt mer vekt på refleksjoner rundt dette. Alternativt kan det faktisk være slik at de rundtliggende lederne rett og slett er mer opptatt av at mellomlederen skal lede begge veier. Siden mellomlederen er bindeleddet mellom topp og bunn må de rundtliggende via mellomlederen for å nå de øvrige ledernivåene, og denne avhengigheten kan ha gjort de rundtliggende lederne mer bevisste på mellomlederens påvirkningsmuligheter. Mye av mellomlederens ansvar handler i tillegg om informasjonsdeling og kommunikasjonsflyt mellom

ledernivåene (Floyd & Wooldridge, 1992). Mellomlederen har makt og mulighet til å sile denne informasjonen og har også gjennom det stor påvirkningskraft både oppover og nedover i organisasjonen (Floyd & Wooldridge, 1994; Wooldridge et al., 2008). Bevissthet om dette kan ha gjort de rundtliggende lederne mer oppmerksomme på at mellomlederen kan og må lede også “den andre veien”.

Et annet eksempel på en tilsynelatende delt felles forventning er det store fokuset på drift. Alle de rundtliggende lederne i denne studien har, som mellomlederne selv, hovedfokus på den daglige driften og at prosjektet skal levere på bestilling. Dette samsvarer, som tidligere nevnt, med den strategiske rollen “implementing”. Selv om alle de tre ledernivåene er enige om at det er drift og “implementing” som er viktigst ser vi at de legger vekt på forskjellige deler av denne rollen. Mellomlederne snakker om selve ledingen og administrasjonen i det daglige, de underordnede er mest opptatt av å støttes gjennom det operative arbeidet mens de overordnede fokuserer på at strategien skal forstås, følges og formidles. Dette betyr at selv om forventningene fra de rundtliggende ledernivåene tilsynelatende er homogene, og samsvarer med mellomledernes egne forventninger til seg selv, er det en underliggende diskrepans i forventningene som vi ikke finner er uttalt.

Et tredje eksempel viser diskrepans i forventninger om lojalitet. Som beskrevet i kapittel 5.3 opplever mellomlederne i denne studien å stå alene mellom to “gjenger”, og føler en sterkere lojalitet til prosjektet og jobben enn til noen av de to “gjengene”. De rundtliggende lederne har imidlertid klare, men ulike, forventninger til hvor en mellomleders lojalitet skal ligge. De overordnede lederne forventer lojalitet til strategien og til den hierarkiske linjen. McConville (2006) beskriver hvordan mellomledere kan havne i moralske dilemmaer der de må implementere og fronte beslutninger de selv ikke er enige i. Dette finner vi igjen i denne studien der de overordnede lederne forventer at mellomlederen skal innta “facilitating”-rollen, også når de er uenig i en beslutning. De underordnede lederne forventer på sin side mellomlederens lojalitet i form av beskyttelse fra krevende overordnede ledere, samt en taktisk syntetisert informasjonsflyt oppover. I dette ligger en underforstått antagelse fra de underordnede om at mellomlederen er enig i deres opplevelse av for eksempel arbeidsbelastning, og at mellomlederen videreformidler den informasjonen oppover og inntar “synthesizing”-rollen. Vi ser her to forskjellige forventninger hvor ingen av de stemmer helt med mellomledernes egne oppfatninger.

Et fjerde eksempel på at mellomlederne kommer i skvis mellom de rundtliggende lederne er de rundtliggendes tilsynelatende like fokus på oppadgående kommunikasjon. Som vi ser fra funnene i kapittel 4.4.1 forventer de underordnede lederne at mellomlederne skal være deres talsperson oppover i organisasjonen, og at deres problemer høres og løses. De overordnede lederne sier også at de er opptatt av oppadgående kommunikasjon, og forventer at mellomlederne skal videreformidle medarbeidernes meninger. Hvis disse problemene og meningene imidlertid ikke tas hensyn til av de overordnede, og resultatene uteblir, vil mellomlederen bli stående igjen i midten som “svarteper” uten å ha mestret. Dette kan føre til at mellomlederne på sikt vil sky og begrense oppadgående informasjonsflyt. Mangelen på kommunikasjon oppover ser vi ut fra funnene våre at fører til frustrasjon i alle ledd, mest uttalt er det hos mellomlederne og de underordnede lederne som ikke føler seg sett og anerkjent. Som tidligere nevnt ser vi at svikt i oppadgående kommunikasjon også kan gi konsekvenser på organisasjonsnivå, dersom verdifull informasjon som kan bedre strategien uteblir.

Alle de fire eksemplene over viser klare interesseforskjeller mellom det overordnede og det underordnede ledernivået. Ifølge Floyd og Lane (2000) vil det alltid være motstridende ønsker og interesser hos topp og bunn som en mellomleder må ivareta. Det kan dermed synes som om mellomlederen ikke kommer unna å måtte forholde seg til motstridende forventninger.

Når det kommer til de fire strategiske rollene finner vi altså både tilsynelatende samsvarende oppfatninger, samt sprikende forventninger fra de rundtliggende lederne. Det er en tilsynelatende enighet om at “implementing” er den rollen som vektlegges mest av alle de tre ledernivåene. Vi finner imidlertid store forskjeller i hvilken del av denne rollen det forventes at mellomlederne skal fokusere på. Vi finner også forskjellige forventninger til hvor mellomlederen skal ha sin lojalitet. Dette vises av at det overordnede nivået forventer at mellomlederen skal innta “facilitating”-rollen, også når mellomleder er uenig, mens det underordnede nivået ønsker “synthesizing” i form av strategisk syntetisert informasjon oppover sett fra deres side. Videre ser vi at både de overordnede og de underordnede lederne legger stor vekt på “synthesizing” og “championing”, men vi finner også her store forskjeller i forventningene til hva dette skal resultere i. Alt i alt forventer de rundtliggende lederne at mellomlederne skal “lede begge veier”, og i det ligger det en kompleks forventning som krever at mellomlederne skal inneha alle de fire strategiske rollene.

## 5.4.2 Mellomledere i rollekonflikt

Vi finner i denne studien flere eksempler på rollekonflikt, og ifølge Floyd og Lane (2000) har mellomledere en høyere risiko for å oppleve rollekonflikt enn de andre ledernivåene i organisasjonen. Som vi ser i kapittel 5.4.1 opplever mellomlederne flere situasjoner der de møter motstridende krav og forventninger, og der forventningene fra de rundtliggende lederne ikke samsvarer med mellomledernes egne oppfatninger. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2007) oppstår rollekonflikt nettopp slik, når en leders utførelse av eget arbeid ikke samsvarer med de forventningene andre i organisasjonen har til lederens atferd. Dette er det som både Mintzberg (1973) og Biddle (1979) kaller en diffus dissensus, altså en uenighet i forståelsen av mellomlederens rolle. Når vi bryter ned rollen “mellomleder” i de fire strategiske rollene finner vi imidlertid også en polarisert dissensus, da det er uenighet mellom de rundtliggende ledernivåenes og/eller mellomlederens syn på hvilken av de fire rollene som er hensiktsmessig i en gitt situasjon. Rollekonflikt kan også oppstå når det tilsynelatende er enighet om en gitt rolle, som vi ser av eksempelet i 5.4.1. Alle ledernivåene er i det eksempelet enige om at mellomlederen skal inneha “implementing”-rollen, men bryter vi den videre ned ser vi det er forskjellige oppfatninger om hvilke deler av rollen mellomlederen skal fokusere på. Dette kan være en diffus dissensus hvis konflikten skyldes uenighet i hva “implementing”-rollen betyr. Vi mener imidlertid dette er en polarisert dissensus, da alle de tre ledernivåene synes å anerkjenne de forskjellige oppgavene som tilfaller rollen, men at de er uenige om hvilken oppgave som skal vektlegges mest. Uansett ser vi at mellomlederen opplever en intra-rollekonflikt, da hen innehar én rolle som det stilles mange forskjellige forventninger til.

Biddle (1986) legger vekt på at forventninger til en rolle er normative og vil være forskjellige fra individ til individ. Forventningene kan videre reflektere bedriftens offisielle syn på og krav til rollen, men kan også reflektere et personlig syn eller synet til en formell eller uformell gruppe i organisasjonen. Når mellomlederen møtes av forskjellige forventninger til rollen sin vil hen oppleve en rollekonflikt, uavhengig av hva mellomlederen selv mener om sin egen rolle. Ifølge Biddle (1979) vil man alltid søke å oppfylle rolleforventninger, både de man møter fra andre, men også de forventningene man selv har til den gitte rollen. Det at rolleforventningene ligger så dypt i oss og at vi ubevisst prøver å oppfylle dem, enten man er enig eller ikke, gjør at det å ikke klare å leve opp til forventningene i seg selv blir et nederlag, altså mangel på mestring. Videre ser vi at en rolleforventning vil bestå selv om den ikke er hverken effektiv eller hensiktsmessig, kun i mangel

på et bedre alternativ (Biddle, 1979). Slik kan uhensiktsmessige og/eller umulige forventninger til en mellomleder bestå over tid.

Floyd og Lane (2000) og Wooldridge et al. (2008) mener at rollekonflikter er uungåelig. Dette synes å stemme overens med funnene fra denne studien, særlig siden vi ser at også tilsynelatende like forventninger til mellomlederen skjuler en underliggende og ikke uttalt rollekonflikt. Hvordan mellomlederne i denne studien opplever og håndterer å stå i stadige rollekonflikter, og i en uttalt skvis, vil vi se på i neste kapittel.

### 5.4.3 Mellomledernes opplevelse av skvis

Vi ser av forventningene til de rundtliggende lederne at mellomlederne i denne studien blir utsatt for forskjellige krav og forventninger, og at de står i gjentatte rollekonflikter. Dette passer godt med det mellomlederne selv beskriver. Samtlige mellomledere forteller at de opplever å stå i skvis mellom sprikende forventninger, mellom andres forventninger og sine egne ambisjoner eller mellom det de opplever er urealistiske forventninger og hva de mener er praktisk mulig å gjennomføre.

Vi identifiserer flere ulike former for skvis som mellomlederne forteller at de opplever. Den første er den vertikale skvisen. Denne formen for skvis er godt beskrevet i teorien og består i at mellomlederen møter forskjellige krav og forventninger fra ledere i direktelinjen over og under seg i organisasjonen (Floyd & Lane, 2000; Gabel, 2002; Keller, 1975; Rothaermel, 2015). At sprikende eller urealistiske forventninger skaper frustrasjon er også godt belyst i litteraturen (Gabel, 2002; Keller, 1975; McConville, 2006; Peter & Siegrist, 1997), og vi finner alle de klassiske problemstillingene i intervjuene med våre mellomledere. Vi finner blant annet eksempler på at lederne over ønsker mer fokus på strategi, mens lederne og medarbeiderne under ønsker at mellomlederen skal være mer tilgjengelig. McConville (2006) beskriver hvordan mellomledernes tilgjengelighet er nødvendig ved at de stadig avbrytes i sin arbeidshverdag, og Mintzberg (1973) beskriver, som tidligere nevnt, hvordan avbrytelser, brannslukking og løpende problemløsning gjør at strategisk arbeid utsettes og nedprioriteres.

Alle mellomlederne i denne studien forteller også om forventninger til effektivisering fra ledere over som møter protester fra ledere under, og om urealistiske forventninger fra ledere over i forhold til ressursene i prosjektet. Dette er også velkjente problemstillinger i litteraturen, der flere teoretikere peker på mellomledernes maktesløshet ved at de skal effektivisere strategiske beslutninger



tatt lengre opp i organisasjonen, men uten makt, myndighet eller mulighet til å allokere ressurser for å møte disse forventningene (Dopson & Stewart, 1990; Gabel, 2002; McConville, 2006; Noblet et al., 2001; Peter & Siegrist, 1997). Vi ser altså at vertikal skvis er velkjent og beskrevet i litteraturen gjennom flere tiår, likevel oppstår og gjentas de samme situasjonene år etter år.

Noen av situasjonene der mellomlederne opplever å stå i skvis mellom ulike forventninger tror vi kan løses med realitetsorientering og forventningsavklaring. Vi vil imidlertid stille spørsmål om hvorvidt skvis er problemer eller situasjoner som faktisk alltid skal unngås. Den vertikale skvisen oppstår nemlig av å ha kontakt med både den strategibestemmende toppen og det operative nivået, og uten kjennskap til disse vil mellomlederen trolig ikke oppleve noen skvis. Wooldridge et al. (2008) sier at det er akkurat dette som kjennetegner en mellomleder, og gjør dem unike i sin rolle, nemlig kombinasjonen av tilgang til topplederne og kjennskap til operasjonene i organisasjonen. Man kan altså argumentere for at hvis mellomlederen ikke opplever denne vertikale skvisen i form av interessekonflikt så utfører ikke mellomlederen en stor og viktig del av jobben sin. Gjennom “facilitating” og “synthesizing” er mellomlederens rolle å justere både driften nedover og strategien oppover, og for å kunne oppnå dette må mellomlederen være bevisst interessekonflikten mellom topp og bunn i organisasjonen. Man kan derfor si at en viktig del av jobben faktisk *er* skvisen.

Vi finner at mellomlederne i denne studien i aller høyeste grad opplever skvis, men også at de føler denne forferdelig frustrerende. Gabel (2002) mener at siden mellomlederen ofte vil måtte ta avgjørelser som vil glede noen og skuffe andre i organisasjonen vil de psykiske konsekvensene av denne evige skvisen kunne være depresjon, håpløshetsfølelse, frustrasjon, sinne og hjelpeløshet. Hvis man da legger som premiss at mellomlederens jobb er å stå i skvis, og at dette er ikke bare er uunngåelig (som Floyd og Lane (2000) sier) men også ønskelig, så bør en organisasjon heller søke å fjerne frustrasjonen ved skvis enn å prøve å minimere selve skvisen. Dette kan for eksempel gjøres ved å belønne og berømme mellomledere som rapporterer om interessekonflikter oppover. Hvis en gjennom forventningsavklaringer gjør det tydelig at overordnede ledere setter pris på mellomledernes rapporteringer vil mye av frustrasjonen trolig forsvinne. Vi ser i denne studien at flere mellomledere føler at de klager og innrømmer nederlag ved å rapportere dårlig nytt oppover. Dette kan trolig endres ved å klargjøre at mellomlederen ikke bare måles på drift og leveranse, men også på å avdekke viktige forbedringsmuligheter.

Den vertikale skvisen kan ytterligere forverres dersom mellomlederen opplever å ha et tredje syn på hvordan en oppgave skal løses, som ikke er forenelig med noen av forventningene fra de rundtliggende lederne. Gabel (2002) legger vekt på at mellomlederen må gjøre klart, både for seg selv og andre, hva de ønsker å oppnå i jobben sin. “The person - environment fit model” predikerer stress og mistriivsel ved å se på blant annet manglende samsvar mellom en mellomleders personlige mål og ambisjoner, og mulighetene til å nå disse gjennom det jobben byr på (Peter & Siegrist, 1997). Igjen synes forventningsavklaring å være en nøkkel til løsning. Vi tror at en god kommunikasjon med rundtliggende ledere vil både kunne klargjøre mellomlederens visjoner, men også kunne gi de overordnede lederne mulighet til å bremse og realitetsorientere mellomlederen, hvis ambisjonene er urealistiske eller ikke samsvarer med organisasjonens ønsker og behov. Man vil dermed kunne spare mellomlederen for nederlag og manglende mestringsfølelse.

En annen form for skvis som avdekkes i denne studien kommer fram ved at det fortelles om ulike forventninger fra forskjellige underordnede ledere. Dette kan skyldes noe så enkelt som forskjellige behov eller ønsker, basert på personlige preferanser hos de underordnede. På den andre siden kan vi se på ledelsesteori opp mot rolleteori for å forklare denne skvisen. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2007) er hensikten med ledelse å få andre til å arbeide for å realisere bestemte mål, og Karlsen (2017) legger vekt på at lederskap er å påvirke andre menneskers adferd. Mantere (2008) sier på sin side at det innenfor alle roller er rom for å agere og reagere forskjellig, dette vil også gjelde de underordnede lederne. Biddle (1986) påpeker, som tidligere nevnt, at forventninger er normative og vil være forskjellige fra individ til individ. De underordnede lederne vil derfor ha sine egne forventninger til mellomlederen. I tillegg er de underordnede også ledere for sin del av organisasjonen, og vil oppleve sine egne utfordringer med en annen virkelighetsforståelse. Mellomlederen vil altså ikke kunne behandle sine underordnede ledere likt, og tro at hen får lik respons fra dem tilbake, og mellomlederen kan heller ikke forvente å møtes med like forventninger fra sine underordnede. For å oppnå en best mulig kommunikasjon, optimal drift og å minimere rollekonfliktene, vil igjen en forventningsavklaring, denne gangen nedover i organisasjonen, være hensiktsmessig.

I tillegg finner vi at alle mellomlederne i denne studien opplever stor skvis mellom andre ledere, miljøer eller prosjekter fra ulike hold i organisasjonen, noe som fører til økt frustrasjon hos mellomlederne. Dette er en skvis vi i denne studien kaller for matriseskvis. Mintzberg (1973) legger vekt på at ledere på alle nivåer er avhengige av samarbeid og assistanse fra mange utover de i den

direkte linjen, og Rothaermel (2015) sier at mellomledere i en matriseorganisert organisasjon vil måtte forholde seg til flere ledere med forskjellig ansvar. Teorien legger også vekt at noen av ulempene med en matrisestruktur er uklare rapporteringslinjer og ansvarsforhold (Karlsen, 2017; Rothaermel, 2015). Våre mellomledere forteller videre om flere ledere som “blander seg”, som gir oppgaver samtidig og som tar avgjørelser uten å informere fordi de tror noen andre gjør det. Vi ser at skvisen og frustrasjonen som skisseres her er mye lik den vertikale skvisen. Matriseskvisen er imidlertid mer uoversiktlig da det er mer uklart hvor man skal gå for å realitetsorientere rundtliggende ledere, be om ressurser, justere strategi eller på annen måte løse problemet. Selv om vi ser nødvendigheten og verdien av vertikal skvis er den mer kaotiske matriseskvisen vanskeligere å verdsette. Når ansvarsforhold, rapporteringslinjer og rollene er uklare er det også vanskeligere å se for seg hvem som skal løse og tjene på å avdekke interessekonflikter. Dette kan i hvert fall ikke gjøres på mellomledernes nivå, men er trolig en oppgave for ledere et stykke opp i organisasjonen.

For mellomlederen kan matriseskvisen til dels løses ved en tydelig forventningsavklaring med sin nærmeste leder, og en tydeligere rolleavklaring med sine samarbeidspartnere. I tillegg kunne man ønske seg et oversiktlig organisasjonskart med tydelige rollebeskrivelser og ansvarsområder. Dette er nok et urealistisk ønske da innen et slikt kart er ferdigstilt vil det være utdatert. I en dynamisk organisasjon vil nemlig en kontinuerlig justering av roller og drift avhenge av ressurser, bemanning og bestilling. En overordnet leder sier i denne studien at rolleavklaring er viktig, men at den ikke er statisk og derfor neppe kan nedfelles på et papir. Vi tror derfor det er viktigere for en organisasjon å være klar over problemstillingen for å komme den i forkjøpet, samt vise forståelse for frustrasjonen som følger med matriseskvisen.

Vi finner at de overordnede lederne i denne studien har forståelse for mange av mellomledernes opplevelser, inkludert matriseskvisen. Både mellomlederne og de overordnede lederne stiller spørsmål ved hvorvidt matriseorganiseringen er rett for organisasjonen, eller i hvert fall om den er gjennomført rett for den gitte organisasjonen. Ingen presenterer imidlertid løsningsforslag for hvordan matriseskvis skal unngås, håndteres eller hvordan organisasjonen heller skulle vært organisert.

#### 5.4.4 Konsekvenser og håndtering av skvisen

Vi ser altså at mellomlederne i denne studien opplever å stå i flere former for skvis som alle skyldes motstridende forventninger og uklare roller. I teorien kobles dette tett til både stress og mistrivsel for mellomledere, blant andre Keller (1975) som finner at uklare roller fører til utilfredshet med jobben, sjefen og lønnen. I tillegg finnes, som tidligere nevnt, flere modeller og tester som predikerer stress og mistrivsel med jobben (Noblet et al., 2001; Peter & Siegrist, 1997). Ut fra det mellomlederne i denne studien forteller om manglende makt og myndighet, opplevd skvis, rollekonflikter, uoppfylte ambisjoner, mangel på kollegium og høy arbeidsbelastning er det grunn til å tro at de vil skåre høyt på både stress og mistrivsel i disse testene.

Et annet resultat av å stå i spennet mellom ledere over og under er at mellomlederne i denne studien, som tidligere nevnt, ikke føler at de tilhører noen av de to “gjengene” og at de føler seg ensomme. Mellomlederne forteller også om en manglende opplevelse av medforståelse fra rundtliggende ledere og medarbeidere. Å være mellomleder blir også i teorien beskrevet som en ensom rolle, og McConville (2006) beskriver hvordan mange mellomledere savner et kollegium. Noblet et al. (2001) legger vekt på verdien av sosial støtte for å motvirke jobbrelatert stress og psykiske helsekonsekvenser, og for å øke jobbtfredshet. Han fant at sosial støtte fra kollegaer betyr svært mye og ikke kan veies opp for med privat eller sosialt nettverk. Vi ser altså at ensomhetsfølelsen som ofte forbindes med mellomledere, og som tydelig kommer fram i denne studien, potensielt er skadelig og ikke bare et spørsmål om trivsel. Mellomlederne i denne studien er på ulike nivåer i sine organisasjoner, og flere ledere både over og under dem er også selv mellomledere. Det er ingen grunn til å tro at disse mellomlederne ikke også kjenner på den samme ensomheten. Det kan altså i større organisasjoner være svært mange mellomledere på forskjellige nivåer som føler seg ensomme og som savner et kollegium. Vi vet at begge organisasjonene i denne studien har tiltak som forsøksvis prøver å bøte på dette, som ved å bringe flere mellomledere sammen på jevnlig møter, men disse tiltakene ble ikke nevnt i intervjuene. Det kan synes som at frustrasjonen ved skvisen overskygger organisasjonens forsøk på tiltak og at det viktigste dermed blir å søke å minimere, håndtere og i beste fall fjerne denne frustrasjonen.

Igjen synes løsningen å ligge i en bedre kommunikasjon. En bedre kommunikasjon oppover vil kunne avklare forventninger og føre til realitetsorientering både av mellomleders egne ambisjoner og av de overordnede ledes krav, samt gi mellomlederen den sosiale støtten hen trenger (Gabarro & Kotter, 1980; Keller, 1975; McConville, 2006; Mintzberg, 1973).

Forventningsavklaring er muligens både en vanskelig og tidkrevende oppgave, som dessuten trolig må gjentas med skiftende omstendigheter, men som kan bety så mye for mellomledernes opplevde skvis og arbeidshverdag at vi absolutt anbefaler at det prioriteres. Litteraturen har altså et stort fokus på at mellomledere må kommunisere oppover, men de samme artiklene sier lite om hvordan denne kommunikasjonen skal mottas. Mantere (2008) kritiserer Floyd og Lane (2000) sin teori for å være for funksjonalistisk når Floyd og Lane (2000) predikerer krevende rollekonflikter. Mantere (2008) peker på en rekke faktorer som kan gjøre at en mellomleder ikke behøver å havne i hverken skvis eller konflikt, og at mellomlederne har et stort handlingsrom der de kan agere, reagere og påvirke sin egen situasjon. Vi ser imidlertid at svært mange av Mantere (2008) sine poenger er avhengig av overordnede ledere som legger til rette for at mellomlederen skal føle seg respektert, oppleve å ha tillit og ansvar samt føle seg inkludert og anerkjent, og dermed kunne ta i bruk handlingsrommet. Også Zhang et al. (2008) legger vekt på at det er viktig å bygge mellomledernes tillit til organisasjon. Vi mener derfor at det er svært viktig at mellomlederen har fokus på oppadgående kommunikasjon for å minimere og håndtere skvisen de står i, men at det forutsetter overordnede ledere som hører og handler deretter.

Vi finner imidlertid at én av mellomlederne i denne studien ikke føler seg i en vertikal skvis, og at dette skyldes nettopp mangel på forventninger og en udefinert rolle. Dette gjør at hen selv definerer sin egen rolle og sine arbeidsoppgaver. Vi finner også at hen knytter dette til trivsel og mestring i arbeidshverdagen. Mintzberg (1973) mener, som tidligere nevnt, at mellomledere bør gjøre akkurat dette, benytte seg av at rollen deres ofte er lite definert og ta kontroll og definere rollen sin selv. Når funnene våre antyder at en udefinert rolle fører til økt trivsel vil vi likevel ikke trekke slutningen at udefinerte roller alene kan føre til trivsel, men heller at mellomlederne opplever makt og myndighet ved å definere den selv. Vi tror altså det er denne følelsen av kontroll som fører til trivsel.

Mellomlederne i denne studien forteller om og prøver å ta i bruk mange av de samme løsningsforslagene som diskutert over. Videre forteller én av mellomlederne at hen prøver å inkludere ledere over og under seg på de samme møtene for å oppnå konsensus før konflikter oppstår. Gabel (2002) legger også vekt på at felles møter med over- og underordnede er både nyttig og hensiktsmessig, også når det har oppstått en konflikt mellom de rundtliggende ledernivåene. Han sier at mellomleder skal ta initiativ til at de med motstridende syn i en interessekonflikt møtes, for at begge/alles syn kan komme fram og adresseres, slik at forståelse for det andre synet kan oppstå.

Dette mener vi er et glimrende forslag og mener det er viktig at det er mellomleder som er initiativtaker, møteinnkaller og møteleder. Ofte er det imidlertid slik at ledernivået over kommer og informerer om en tatt eller kommende beslutning. De under kan klage, men siden det er de overordnede lederne som “eier” møtet vil de underordnede ofte kunne føle seg overkjørt og i for liten grad sett og hørt i situasjonen. Hvis det imidlertid er mellomlederen som “eier” møtet vil de to motstridende partene kunne komme mer likt til orde og “behandles likt”.

Vi ser at mellomlederne i denne studien i stor grad peker på de samme tingene som vi finner i teorien, at forventningsavklaring, realitetsorientering av seg selv og rundtliggende ledere samt god og hensiktsmessig kommunikasjon kan løse mye av skvisen. Samtidig ser vi av den beskrevne frustrasjonen over skvisen at mellomlederne enten ikke tar i bruk disse triksene, eller at de prøver uten å lykkes. Dette resulterer i at flere av mellomlederne forteller at de prøver å forsone seg med at de ikke klarer å gjøre alle til lags, og det kan synes som om de rett og slett har gitt litt opp. Som tidligere nevnt i kapittel 5.2 ser vi at flere mellomledere i denne studien ikke har et klart bilde av hvor stor medforståelse de rundtliggende lederne, og særlig de overordnede, faktisk har med dem. Vi finner at mellomlederne har større handlingsrom, mer forståelse og mer anerkjennelse fra de rundtliggende lederne enn mellomlederne selv er klar over. Ut fra denne studien kan det dermed synes som at skvisen kanskje ikke er så voldsom som mellomlederne opplever. Mellomlederne lever altså i en ulykkelig uvitenhet om at de egentlig har medforståelse, handlingsrom og støtte. I stedet lever de med en opplevelse av skvis, stress og manglende mestringsfølelse - helt unødvendig.

## 5.5 Oppsummering av analyse

Vi finner altså at mellomlederne i denne studien har krevende arbeidshverdager med mange utfordringer, og at det er flere årsaker som bidrar til dette. Vi finner likeledes flere faktorer som kan hjelpe, lette og støtte mellomlederne i deres arbeidshverdag. De ulike faktorene er oppsummert i figur 5.5-1, og viser hvordan de positivt og negativt påvirker mellomledernes arbeidshverdag.



Figur 5.5-1: Faktorer som positivt og negativt påvirker mellomledernes arbeidshverdag.

## 6. Konklusjon

I dette kapitlet vil vi trekke noen konklusjoner og vise hvor våre funn nyanserer og beriker eksisterende teori. Vi vil først svare på de fire forskningsspørsmålene og problemstillingen. Vi vil så se på denne studiens implikasjoner for mellomledere, organisasjoner og samfunn. Til slutt vil vi komme med noen tips og råd til mellomlederne, samt forslag til videre forskning.

### 6.1 Svar på forskningsspørsmål og problemstilling

I dette kapitlet vil vi kort svare på forskningsspørsmålene og problemstillingen, samt forklare hovedfunnene våre.

#### *F1: Hvordan opplever mellomledere sin arbeidshverdag?*

Mellomlederne i denne studien forteller om arbeidshverdager som er preget av høy arbeidsbelastning, stress, prestasjonspress og manglende mestringsfølelse. Mellomledernes fragmenterte, travle og stressende arbeidshverdag er godt kjent i teorien (Gabel, 2002; McConville, 2006; Mintzberg, 1973; Noblet et al., 2001), men denne studien bidrar med mer dybdeforståelse av hvilke aspekter ved jobben som stresser mellomlederne mest. Vi finner at det er summen av oppgavene, noe som forverres av uklare og/eller sprikende forventninger, som gjør dem frustrerte og resignerte. Studien bringer også nyanserer til eksisterende teori da vi også finner at mellomlederne i denne studien trives svært godt i jobbene sine. Mellomlederne forteller at de motiveres av sine medarbeidere og av gode resultater, og at de alt i alt føler at de mestrer jobben sin. Den krevende arbeidshverdagen er altså godt kjent i litteraturen mens den paradoksale trivselen vi finner er vanskeligere å forklare. Det kan skyldes det faktum at mellomlederne i denne studien er svært resultatorienterte og at det bidrar til økt mestringsfølelse, samt at godt arbeidsmiljø og gode kollegaer veier opp for alt det negative. Det kan også skyldes at mellomlederne er forholdsvis ferske i nåværende stillinger, noe som kan ha en positiv innvirkning på deres motivasjon og pågangsmot.

#### *F2: Hvordan støttes mellomledere i sitt arbeid av rundtliggende ledernivå?*

Mellomlederne i denne studien forteller at de i liten grad støttes av rundtliggende ledernivåer. Kommunikasjonen oppleves som god av alle ledernivåene, men den synes å handle utelukkende om



drift og andre praktiske oppgaver. Mellomlederne opplever derfor ikke denne kommunikasjonen som støttende ledelse. De opplever at de i liten grad ledes og evalueres, at de får lite tilbakemeldinger og de føler seg lite sett, hørt og anerkjent. Mellomlederes savn etter ledelse og støtte er godt kjent i litteraturen (Mantere, 2008; McConville, 2006; Noblet et al., 2001; Peter & Siegrist, 1997). Denne studien utvider imidlertid dette perspektivet. Mens eksisterende lest litteratur fokuserer på mellomlederes savn etter ledelse, finner vi at rundtliggende ledere i denne studien opplever at de i stor grad leder og støtter mellomlederne. Alle de rundtliggende lederne forteller at de har en stor forståelse med mellomlederne, at de hyppig gir tilbakemeldinger og at de føler både nærhet og sympati med mellomlederne. Vi finner altså en diskrepans i virkelighetsoppfatningene. Det er like fullt et faktum at mellomlederne ikke *føler* seg ledet. Alle lederne i denne studien synes ekstremt opptatt av drift, og at dette fokuset overskygger andre aspekter i kommunikasjonen. Vi tror derfor en hyppigere kommunikasjon oppover, med faste møter der fokuset er ledelse, vil gjøre mellomlederne både mottakelige for tilbakemeldinger samt bevisste på medforståelsen og støtten de faktisk har i organisasjonen.

#### *F3: Hvordan identifiserer mellomledere seg med sin rolle og sitt lederansvar?*

Mellomlederne i denne studien identifiserer seg klart mest med den strategiske rollen “implementing”, den som beskriver daglig drift og som ikke er preget av endring i organisasjonen. Dette samsvarer med tidligere forskning (Floyd & Wooldridge, 1992; Van Rensburg et al., 2014). Når vi bryter ned “implementing”-rollen til oppgavenivå finner vi imidlertid at mellomlederne vektlegger noen oppgaver mer enn andre. Denne studien motsier altså ikke hverken Van Rensburg et al. (2014) eller Floyd og Wooldridge (1992), men tilfører en nyanse og en dybdeforståelse av mellomledernes syn på egen rolle og er dermed nærmere Rydland (2015) sin tilnærming. Siden ingen av organisasjonene var i en endringssituasjon da intervjuene ble gjennomført vil vi imidlertid ikke konkludere med at “implementing” er *den* strategiske rollen de identifiserer seg med, da de har vist seg villige til å påta seg de andre strategiske rollene ved behov.

#### *F4: Hvordan håndterer mellomledere krav og forventninger fra rundtliggende ledernivå?*

Mellomlederne i denne studien befinner seg i stadige situasjoner preget av skvis og rollekonflikt, også dette kjent fra eksisterende litteratur (Floyd & Lane, 2000; Gabel, 2002; Jacobsen & Thorsvik, 2007; Keller, 1975; McConville, 2006). Litteraturen fokuserer på forventningsavklaring og

realitetsorientering som hensiktsmessige grep for å unngå og minimere rollekonflikter (Floyd & Lane, 2000; Gabel, 2002; Keller, 1975). Vi finner at mellomlederne i denne studien forsøksvis tar i bruk disse løsningene, men at de først og fremst prøver å innfinne seg med at de ikke klarer å gjøre alle til lags, og de er mer preget av resignasjon og frustrasjon enn problemløsning.

Oppsummert finner vi at svaret på problemstillingen *“Hvordan opplever og håndterer mellomledere de mange og til dels motstridende rollene sine, med ulike krav og forventninger fra rundtliggende ledernivåer?”* er paradoksalt og mangefasettert. Mellomlederne opplever en voldsom skvis og sprikende forventninger fra rundtliggende ledere, samt mangel på støtte i en ensom posisjon. Vi finner imidlertid at mellomlederne har en svært mye større medforståelse, sympati og støtte fra rundtliggende ledere enn de selv er klar over. Det kan derfor synes som om skvisen egentlig ikke er så stor som mellomlederne selv opplever. Videre opplever mellomlederne skvisen både stressende og frustrerende, og de finner den vanskelig å håndtere. Mellomlederne fremstår mer resignerte enn løsningsorienterte. Når de likevel trives i jobben virker det som om de positive aspektene, som kollegaer og gode resultater, veier opp for den frustrerende skvisen de forteller at de stadig står i.

Mellomlederne har altså i liten grad klare strategier for hvordan de skal håndtere skvis og rollekonflikt. Dette kan synes merkelig, men kan også ha en enkel forklaring: de vet ikke hvordan. Vi ser at de forsøksvis tar i bruk både forventningsavklaring og realitetsorientering, men at disse grepene ikke alene er nok. Det synes samtidig helt logisk at de ikke vet hvordan de skal løse det, hadde de visst det ville de jo gjort det. Eller ville de det? De fire mellomlederne liker jobben sin og gleder seg til å gå på jobb hver dag. Så hvorfor da bruke tid på å løse et problem som ikke oppleves viktig nok? Det synes som om mellomledernes største problem er tidspress og arbeidsbelastning, og at de ikke er like opptatt av den *“strukturelle skvisen”* som vi i denne studien er. På den andre siden kan man si at summen av oppgaver en mellomleder forventes å løse i løpet av en dag i stor grad økes av minst to forskjellige sett forventninger fra rundtliggende ledere. Vi kan derfor konkludere at mellomledernes opplevelse av for mange oppgaver er *“skvis i praksis”*.

Skvisen der mellomlederne møter motstridende krav og forventninger, samt helt legitime sprikende interesser fra ledere over, under og på skrå i organisasjonen, kan ikke mellomlederne løse alene. Som tidligere argumentert for er denne formen for skvis en uunngåelig del av det å være mellomleder. Selv om denne skvisen kanskje ikke er så stor som mellomlederne opplever er frustrasjonen de føler likevel et faktum, og bør håndteres. Vi har tidligere tatt til orde for at

organisasjonen bør søke å fjerne frustrasjonen fra skvisen ved å dyrke og belønne oppadgående kommunikasjon, og med det erstatte frustrasjon med mestring. Det vil oppstå situasjoner der en mellomleder må effektivere beslutninger hen ikke er enig i. Ved gjentatte tilfeller av “motvillig facilitating”, som vi har funnet i denne studien, er det viktig å minne på at mellomlederens innspill er verdsatt, selv om hen ikke får det som hen vil. Det er ikke hensiktsmessig å ha en strategi som oppleves umulig å utføre på det operative nivået, løsningsforslag og avdekking av interessekonflikter bør derfor belønnes. For å få til dette må oppadgående kommunikasjon dyrkes og premieres, og på denne måten kan det bygges en kultur for å vise støtte gjennom hele organisasjonen.

## 6.2 Implikasjoner og tips til mellomledere

Funnene i denne studien viser at oppadgående kommunikasjon er avgjørende for at mellomledere skal trives og føle seg respektert i jobben sin. Mangel på trivsel og respekt, samt det velkjente faktum at mellomledere alltid står i skvis, har gjort at “mellomleder” allerede er et så nedvurdert og foraktet begrep at det på folkemunne kalles “dritten i midten”. Samfunnets unyanserte stigmatisering kan være krevende for den enkelte mellomleder, men hvis man ser på organisasjonsnivå kan den pågående skvisen også bety økonomiske konsekvenser. For organisasjonen kan det bety økonomisk belastning i form av sykefravær og helsekonsekvenser, samt en unødvendig stor turnover av mellomledere. Dette er svært uheldig da mellomlederne er avgjørende for en organisasjons drift og strategi. Til slutt ser vi at en u håndtert skvis, med påfølgende mistrivsel og potensielle helsekonsekvenser, er uheldig og frustrerende for den enkelte mellomleder.

Avslutningsvis vil vi, med bakgrunn fra funn, teori og analyse, komme med noen tips på hvordan mellomledere kan håndtere en krevende arbeidshverdag fylt med stress, stor arbeidsbelastning og motstridende forventninger:

- For å komme seg gjennom arbeidsuken:
  - Lag en prioriteringsliste for hva som til enhver tid haster mest.
  - Si mer nei, deleger oppgaver så godt det lar seg gjøre.
  - Sett grenser for deg selv, ha realistiske mål.
  - Ha fiktive møter med deg selv, for å synes opptatt i kalenderen.

- Ha en “administrasjonsdag” for å samle det administrative arbeidet.
  - Ha hjemmekontor ved behov for å unngå stadige avbrytelser.
  - Ha “gjemmekontor” ved behov for å unngå stadige avbrytelser.
- Du må klare å slappe av:
    - Ikke ta med PC hjem utenfor arbeidstid.
    - Ikke send e-post utenfor arbeidstid. Dette kan dessuten gi signal til medarbeidere om at det samme forventes av dem.
    - Juster egne ambisjoner, du kan ikke “please” alle.
  - I møte med dine rundtliggende ledere
    - Forventningsavklaring: Finn ut hva som til enhver tid forventes av deg, det kan være mindre enn du tror.
    - Realitetsorientering: Gjør klart for sjefene dine hva de ber om og hva det vil koste av tid og ressurser, du kan ikke forvente at de vet det.
    - Når du står i skvis mellom motstridende ønsker og forventninger: Ta initiativ til felles møter og la motpartene snakke. Du behøver ikke alltid være mellommann.

### 6.3 Videre forskning

Denne studien har avdekket flere interessante aspekter og nyanser ved mellomledernes utfordrende arbeidshverdag. Det er flere temaer som vi finner lite forskning på, men som vi mener det ville vært svært interessant å forske mer på.

- Er den vertikale skvisen mindre enn det mellomledere tror også andre steder? I litteraturen finner vi et stort fokus på skvis og rollekonflikt. Vi finner imidlertid i denne studien at medforståelsen fra rundtliggende ledere er større enn mellomlederne selv er klar over, og at skvisen ikke er så stor som de opplever. Kan vårt funn generaliseres eller er det et tilfeldig funn i de to utvalgte organisasjonene? Her kunne det også vært interessant å se på organisasjoner av forskjellige størrelser for å utelukke at dette er et funn fra spesielt store organisasjoner.

- Er matriseskvis et like stort problem for andre mellomledere også? Gjennom våre litteratursøk har vi funnet at matrisestruktur kan komplisere rapporteringslinjer, pulverisere ansvarsforhold og vanskeliggjøre kommunikasjonsflyt i en organisasjon. Vi har dog ikke funnet forskning på “matriseskvis”, hvordan denne skiller seg fra den klassiske vertikale skvisen og hvordan den kan håndteres.
- Hvordan kan oppadgående kommunikasjon oppleves tilfredsstillende i en organisasjon preget av “top-down”-ledelse? Vi har funnet mye litteratur om nedadgående kommunikasjon, men lite om oppadgående. Vi finner noe litteratur som da er tett koblet til “bottom-up”-ledelse. Vi tar i denne studien til orde for å dyrke en oppadgående kommunikasjon, uten at dette nødvendigvis skal endre ledelsesformen fra en “top-down”-ledelse.

## Litteraturliste

- Biddle, B. J. (1979). *Role theory: Expectations, identities, and behaviors* Academic Press.
- Biddle, B. J. (1986). Recent developments in role theory. *Annual review of sociology*, 12(1), 67-92.
- Brownell, J. (1991). Middle managers: Facing the communication challenge. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 31(4), 52-59.
- De Vries, R. E., Bakker-Pieper, A. & Oostenveld, W. (2010). Leadership= communication? The relations of leaders' communication styles with leadership styles, knowledge sharing and leadership outcomes. *Journal of business and psychology*, 25(3), 367-380.
- Dopson, S. & Stewart, R. (1990). What is happening to middle management? *British Journal of Management*, 1(1), 3-16.
- Floyd, S. W. & Lane, P. (2000). Strategizing throughout the organization: Management role conflict in strategic renewal. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 25(1), 154-177. <https://doi.org/10.2307/259268>
- Floyd, S. W. & Wooldridge, B. (1992). Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note. *Strategic management journal*, 13(S1), 153-167.
- Floyd, S. W. & Wooldridge, B. (1994). Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role. *Academy of Management Perspectives*, 8(4), 47-57.
- Floyd, S. W. & Wooldridge, B. (1997). Middle management's strategic influence and organizational performance. *Journal of Management studies*, 34(3), 465-485.
- Gabarro, J. J. & Kotter, J. P. (1980). *Managing your boss* Harvard Business Review.
- Gabel, S. (2002). Leading from the middle: surviving the squeeze of apparently irreconcilable forces. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(7), 361-371. <https://doi.org/10.1108/01437730210446080>
- Hackman, M. Z. & Johnson, C. E. (2013). *Leadership: A communication perspective* Waveland Press.
- Handgaard, B. (2008). *Intervjuteknikk for journalister* Gyldendal akademisk.
- Hjeltnes, A. (2017). Hva lærer psykologstudenter av å intervju hverandre? En kvalitativ undersøkelse av undervisning med ferdighetsøvelser i kvalitativ metode.

- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer: indføring i organisation og ledelse* KLO.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Karlsen, J. T. (2017). *Prosjektledelse : fra initiering til gevinstrealisering* (4. utg. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Katz, R. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard business review*, 52, 90-101.
- Kaufman, G. & Kaufman, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Keller, R. T. (1975). ROLE CONFLICT AND AMBIGUITY: CORRELATES WITH JOB SATISFACTION AND VALUES 1. *Personnel Psychology*, 28(1), 57-64.
- Ladegård, G. (2008). Mellomledelse: Å leve i paradokser. *MAGMA*, (6/2008). Hentet fra <https://www.magma.no/mellomledelse-aa-leve-i-paradokser>
- Mantere, S. (2008). Role expectations and middle manager strategic agency. *Journal of Management Studies*, 45(2), 294-316.
- McConville, T. (2006). Devolved HRM responsibilities, middle-managers and role dissonance. *Personnel review*, 35(6), 637-653. <https://doi.org/10.1108/00483480610702700>
- Men, L. R. (2014). Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264-284.
- Merton, R. K. (1957). The role-set: Problems in sociological theory. *The British Journal of Sociology*, 8(2), 106-120.
- Mintzberg, H. (1973). The nature of managerial work. Hentet fra [https://www.academia.edu/36232215/The Nature of Management Work?email\\_work\\_card=interaction\\_paper](https://www.academia.edu/36232215/The_Nature_of_Management_Work?email_work_card=interaction_paper)
- Noblet, A., Rodwell, J. & McWilliams, J. (2001). The job strain model is enough for managers: No augmentation needed. *Journal of managerial psychology*, 16(8), 635-649.
- Nonaka, I. (1988). Toward middle-up-down management: accelerating information creation. *MIT Sloan Management Review*, 29(3), 9.

- Peter, R. & Siegrist, J. (1997). Chronic work stress, sickness absence, and hypertension in middle managers: general or specific sociological explanations? *Social science & medicine*, 45(7), 1111-1120.
- Rezvani, Z. (2017). Who is a middle manager: A literature review. *extremes*, 1, 44.
- Rothaermel, F. T. (2015). *Strategic management* (4e. utg.) McGraw-Hill Education.
- Rydland, M. (2015). Hvilken rolle spiller mellomlederen? *MAGMA*, (07/2015), 47-55. Hentet fra <https://www.magma.no/hvilken-rolle-spiller-mellomlederen>
- Van Rensburg, M. J., Davis, A. & Venter, P. (2014). Making strategy work: The role of the middle manager. *Journal of Management & Organization*, 20(2), 165-186.
- Wooldridge, B., Schmid, T. & Floyd, S. W. (2008). The middle management perspective on strategy process: Contributions, synthesis, and future research. *Journal of management*, 34(6), 1190-1221.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research : design and methods* (2nd ed. utg.). Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Zhang, A. Y., Tsui, A. S., Song, L. J., Li, C. & Jia, L. (2008). How do I trust thee? The employee-organization relationship, supervisory support, and middle manager trust in the organization. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 47(1), 111-132.



Vedlegg

## Vil du delta i forskningsprosjektet

### ”Hvordan håndterer mellomlederen sine mange krav og forventninger?”

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å fokusere på hvordan mellomlederen opplever sin arbeidshverdag med de mange utfordringene de står overfor og hvordan mellomlederen håndterer disse. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### Formål

I denne masteroppgaven ønsker vi å fokusere på hvordan mellomlederen opplever sin arbeidshverdag med de mange utfordringene de står overfor og hvordan mellomlederen håndterer disse. For å finne ut av dette må vi også avdekke hvordan mellomlederne ser på sin rolle og hvordan denne oppfatningen stemmer med resten av organisasjonens forventninger. Vi ønsker videre å identifisere hva som hindrer og motiver mellomledere i arbeidshverdagen.

Problemstillingen i oppgaven er **“Hvordan håndterer mellomlederen de mange og til dels motstridende rollene sine, med ulike krav og forventninger fra rundtliggende ledernivåer?”**

I tillegg har vi følgende forskningsspørsmål vi ønsker å besvare:

1. Hvordan opplever mellomlederen sin rolle og sitt lederansvar?
2. Hvordan beskriver mellomlederen selv hva som er dens viktigste arbeidsoppgave og hvordan prioriteres de forskjellige oppgavene?
3. Finnes det ulike og/eller motstridende krav og forventninger til mellomlederens rolle og virke fra de forskjellige nivåene, og hvordan håndteres det?
4. Hva motiverer mellomlederen i sin hverdag?

Vi ønsker å dybdeintervjue 4 mellomledere, samt mellomlederens sjef og en underordnet leder. Til sammen 12 intervjuobjekter.

Intervjuene vil transkriberes og anonymiseres før databehandling.

#### Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Nord Universitet er ansvarlig for prosjektet.

#### Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du mottar dette skrivet fordi vi ønsker å ha deg med i vårt forskningsprosjekt. Det betyr at du enten er en av de fire mellomlederne vi har valgt ut, eller at du jobber tett med en av disse.

Mellomlederne vi ønsker skal delta i forskningsprosjektet er kommunikative mellomledere som til daglig jobber tett med ledelsesnivåer både under og over seg.

## VEDLEGG 1

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du lar deg intervju og stiller deg tilgjengelig for eventuelle oppfølgingsspørsmål. Dersom du er en valgt mellomleder, vil intervjuet ta 1,5-2 timer. Vi vil videre intervju dine nærmeste ledere over/under.

Dersom du er en av mellomledernes over- eller underordnede, vil intervjuet ta 0,5-1 time.

Det vil tas notater under intervjuet, samt lydopptak av alle intervjuer. Lydopptakene vil senere bli transkribert og anonymisert. Notater og lydopptak vil deretter slettes.

### **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 skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Prosjektgruppen består av to studenter som begge vil ha tilgang til innsamlet data, i tillegg til veileder fra Nord Universitet.
- Innsamlet data vil være lagret på prosjektgruppens egen Google Drive mappe, der kun studentene selv har tilgang.
- Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.
- Utifra resultater fra intervjuene vil du muligens kunne gjenkjenne egne svar, men vi vil anonymisere alle og benytte det kjønnsnøytrale begrepet HEN i stedet for HAN/HUN. Andre personkarakteristikker vil ikke inkluderes i masteroppgaven.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15. mai 2020. Ved prosjektslutt vil alle innsamlede data (personopplysninger, lydopptak, transkriberinger) slettes.

### **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.

På oppdrag fra Nord Universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

## VEDLEGG 1

### Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Nord Universitet ved prosjektansvarlig Marianne Terese Steinmo ( [REDACTED] ), student Marie Samal ( [REDACTED] ) eller student Hildrun Hope Rydsaa ( [REDACTED] )
- Vårt personvernombud: [personvernombud@nord.no](mailto:personvernombud@nord.no), Telefon 74 02 27 50
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig: Marianne Steinmo  
Studenter: Marie Samal og Hildrun Hope Rydsaa

---

## VEDLEGG 1

# Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet ”Hvordan håndterer mellomlederen sine mange krav og forventninger?”, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- Å delta i intervju
- Å være tilgjengelig for eventuelle oppfølgingsspørsmål

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, 15.05.2020

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## VEDLEGG 2

### Intervjuguide mellomleder

<b>Fase 1: Rammesetting</b>	<b>1 Løst prat (5 min)</b> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Takk for at du vil delta, det setter vi veldig stor pris på!</li><li><input type="checkbox"/> Informer om opptakeren, få samtykke til å starte den.</li><li><input type="checkbox"/> Skru på opptakeren</li><li><input type="checkbox"/> Finn kaffe, sette seg godt, finn frem penn og papir og godteri.</li></ul> <b>2 Informasjon (5-10 min)</b> <p>Informasjon om studien</p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Dette er en del av datainnsamlingen til en masteroppgave i MBA i teknologiledelse.</li><li><input type="checkbox"/> Problemstillingen er <i>Hvordan håndterer mellomlederen de mange og til dels motstridende rollene sine, med ulike krav og forventninger fra rundtliggende ledernivåer?</i></li><li><input type="checkbox"/> Dette synes vi er viktig fordi vi ser hvor travelt dere har det, og vi har lest mye om temaet og dere har en avgjørende stilling for organisasjonens drift ifølge mange teoretikere.</li></ul> <p>Praktisk og etisk:</p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Opptakene vil slettes etter transkribering</li><li><input type="checkbox"/> Du kan når som helst trekke deg, du kan lese gjennom dine sitater og trekke sitater om du vil.</li><li><input type="checkbox"/> Du vil anonymiseres med tanke på kjønn og arbeidssted, og vi vil utelukke elementer fra samtalen som vil virke identifiserende</li><li><input type="checkbox"/> Ingenting du sier vil på noen måte videreformidles til andre som skal intervjues.</li><li><input type="checkbox"/> Det er lov til å stoppe og be om pauser underveis.</li><li><input type="checkbox"/> Du kan også ta kontakt senere om det ble sagt noe som må nyanseres/fjernes/forklares.</li></ul>
<b>Fase 2: Erfaringer</b>	<b>3. Overgangsspørsmål (15 min)</b> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Hva er din rolle i bedriften i dag?<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Hva er arbeidsoppgavene dine?</li></ul></li><li><input type="checkbox"/> Jeg vil gjerne vite litt om din profesjonelle bakgrunn, kan du fortelle meg om den?<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Formell ledelseskompetanse/utdanning?</li><li><input type="checkbox"/> Fått noe fra arbeidsgiveren?</li><li><input type="checkbox"/> Relevant erfaring (fra tidligere)?</li></ul></li><li><input type="checkbox"/> Hvor plasserer du deg i organisasjonen? (hvor i hierarkiet?)<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Er det tydelig hvem du har over og under deg?<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Hvor mange rapporterer til deg (altså hvor mange ledere har du under deg)?</li><li><input type="checkbox"/> Hvem rapporterer du til? En eller flere?</li><li><input type="checkbox"/> Ledelseslag på skrå? Har du ledere på siden du rapporterer/forholder deg til? Flere på din sjefs nivå?</li></ul></li></ul></li></ul>

## VEDLEGG 2

	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> (V behov) Bruk noen minutter på å skrive ned noen stikkord om hvordan vil du beskrive en god mellomleder?</li><li><input type="checkbox"/> Hvordan vil du beskrive en god mellomleder?</li><li><input type="checkbox"/> Hvordan vil du beskrive deg som mellomleder?</li><li><input type="checkbox"/> Hvordan vil du beskrive din <u>hovedoppgave/viktigste oppg.</u> som mellomleder? <i>(til intervjuer: se etter hvilken av teoriens fire strategiske roller/oppgaver de identifiserer seg mest med; synthesizing (↑), championing (↑), facilitating (↓), (↓) Implementing: klar strategi som skal implementeres(↑) Championing:implementing (↓))</i><ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Hvilke andre (viktige) oppgaver har du?</li></ul></li><li><input type="checkbox"/> Hvordan fungerer kommunikasjonen med din overordnede?<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Hvordan kommuniserer dere?<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> (hyppighet, muntlig/skriftlig, faste møtepunkter/sporadisk)</li></ul></li><li><input type="checkbox"/> Utfordringer i kommunikasjonen? (eksempler)</li><li><input type="checkbox"/> Noe som kan gjøres bedre? (eksempler)</li></ul></li><li><input type="checkbox"/> Hvordan fungerer kommunikasjonen med din(e) underordnede?<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Hvordan kommuniserer dere?<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> (hyppighet, muntlig/skriftlig, faste møtepunkter/sporadisk)</li></ul></li><li><input type="checkbox"/> Utfordringer i kommunikasjonen? (eksempler)</li><li><input type="checkbox"/> Noe som kan gjøres bedre? (eksempler)</li></ul></li><li><input type="checkbox"/> Er det forskjell på hvordan du kommuniserer oppover og nedover? På hvilken måte?<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Hvordan oppleves dette?</li><li><input type="checkbox"/> Kom med eksempler?</li></ul></li><li><input type="checkbox"/> Hvordan opplever du informasjonsdelingen mellom deg og lederne over og under deg?<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Tilstrekkelig? For mye/lite?</li><li><input type="checkbox"/> Krevende?</li></ul></li></ul>
<b>Fase 3: Fokusering</b>	<b>4. Nøkkelspørsmål (50-60 min)</b> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Hvordan har du i rollen som mellomleder?<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> I forhold til trivsel - eksempler?</li><li><input type="checkbox"/> I forhold til stressnivå - eksempler?</li><li><input type="checkbox"/> I forhold til opplevelse av effektivitet og mestring - eksempler?</li></ul></li><li><input type="checkbox"/> Hvordan vil du beskrive grensene mellom ditt og rundtliggende sjefers ansvarsområde? (også de på skrå) Eksempler?<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Uklare eller for klare grenser, - fordeler og ulemper?</li><li><input type="checkbox"/> Er det effektivt eller frustrerende?</li><li><input type="checkbox"/> Kom med eksempler?</li></ul></li></ul>

## VEDLEGG 2

- Hvordan vil du beskrive arbeidsmengden din?
  - (Hvis for mye) Hva føler du at du ikke rekker over?
  - Hva kunne du ønske du kunne gjøre mer av?
    - Hvorfor?
    - Hvordan?
  
- Hvordan prioriterer du arbeidsoppgavene dine?
  - Opplever du at sjefen er fornøyd med hvordan du prioriterer?
  - Opplever du at lederen/lederne under deg er fornøyd med hvordan du prioriterer?
  - Hvor ligger lojaliteten din?
    - Til de over, under eller til prosjektet?
  - Opplever du ofte at du er i skvis mellom de under og over deg (med hensyn til prioritering av arbeidsoppgaver)?
    - Eksempler
  
- Hvilke krav og forventninger opplever du fra de forskjellige nivåene? (med hensyn til ansvar, arbeidsoppgaver, lojalitet)
  - Hva forventer sjefen av deg?
    - Opplever du at han/hun er fornøyd?
  - Hva forventer lederen under deg av deg?
    - Opplever du at han/hun er fornøyd?
  - Opplever du ofte skvis?
  - Forventer/ønsker/krever din overordnede og underordnede det samme?
    - Hvis nei: utdyp. - eksempler?
  
- Hvordan opplever du de mange kravene og forventningene? (Opplevs det stressende, utfordrende eller uproblematisk?)
  - NB (enten det oppleves stressende eller ikke) Hvordan håndterer du dette?
  - Hvis uproblematisk: Bruk neste spm
  - Tror du du har nytte av din formelle ledelsesutdanning?
  - Eventuelt: tror du en formell ledelsesutdanning ville hjelpe?
  - Hvor mye tenkte de over stress og andre aspekter i forbindelse med å gå over til å bli mellomleder?
  - Tror du noen unngår å ta slike roller pga stress og at de er skvist i organisasjonen?
  
- Hvordan får du tilbakemeldinger på din rolle som mellomleder (på den jobben du gjør)?
  - Hyppig? formelt/uformelt?
  - Fra leder over, under eller begge?
  - Hvordan håndterer du det?
  
- Hva er det mest stressende/utfordrende med din arbeidshverdag?
  - Hvordan håndterer du det?
  - Hvordan prøver du å unngå det?
  - Hva kjennetegner en dårlig dag?



## VEDLEGG 2

	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Hvilke hindre opplever du i utøvelsen av ditt arbeid (Hva er de største utfordringene for å få utført arbeidsoppgavene dine)?<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Hvordan prøver du å fikse det?</li><li><input type="checkbox"/> Kom med eksempler? (booke seg selv i fiktive møter for å få ro. Gjemme seg på et stillerom. Hjemmekontor. Sitte midt i det åpne landskapet, tett på. )</li></ul></li> <li><input type="checkbox"/> Hvilke drivere opplever du i utøvelsen av ditt arbeid? (Hvilke ting er det som gjør at jobben din går greit, at det flyter)<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Hvordan få mer av det? (maksimere driverne?)</li><li><input type="checkbox"/> Kom med eksempler?</li></ul></li> <li><input type="checkbox"/> Hva motiverer deg i din hverdag som mellomleder?<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Når opplever/føler du mestring?</li><li><input type="checkbox"/> Hvilke deler av jobben din liker du best?</li><li><input type="checkbox"/> Hva kjennetegner en bra dag?</li><li><input type="checkbox"/> Hva gjør du for å oppleve mestring i hverdagen?<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Hvilke konkrete grep tar du i hverdagen for å gjøre den bedre?</li></ul></li></ul></li></ul>
<b>Fase 4: Tilbakeblikk</b>	<b>5. Oppsummering (ca. 15 min)</b> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Hva kan du gjøre for å få det bedre som mellomleder?</li> <li><input type="checkbox"/> Hva kan du gjøre for å være en bedre mellomleder?</li> <li><input type="checkbox"/> Hvilke råd vil du gi til andre mellomledere?</li> <li><input type="checkbox"/> Er det noe du vil legge til?</li></ul>

## VEDLEGG 3

Intervjuguide rundtliggende ledere:

<b>Fase 1: Rammesetting</b>	<b>1 Løst prat (5 min)</b> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Takk for at du vil delta, det setter vi veldig stor pris på!</li><li><input type="checkbox"/> Informer om opptakeren, få samtykke til å starte den.</li><li><input type="checkbox"/> Skru på opptakeren</li><li><input type="checkbox"/> finn kaffe, sette seg godt, finn frem penn og papir og godteri.</li></ul>
<b>Fase 2: Erfaringer</b>	<b>2 Informasjon (5-10 min)</b> <p>Informasjon om studien</p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Dette er en del av datainnsamlingen til en masteroppgave i MBA i teknologiledelse.</li><li><input type="checkbox"/> Problemstillingen er Hvordan håndterer mellomlederen de mange og til dels motstridende rollene sine, med ulike krav og forventninger fra rundtliggende ledernivåer?</li><li><input type="checkbox"/> Dette synes vi er viktig fordi vi ser hvor travelt dere har det, og vi har lest mye om temaet og dere har en avgjørende stilling for organisasjonens drift ifølge mange teoretikere.</li></ul> <p>Praktisk og etisk:</p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Opptakene vil slettes etter transkribering</li><li><input type="checkbox"/> Du kan når som helst trekke deg, du kan lese gjennom dine sitater og trekke sitater om du vil.</li><li><input type="checkbox"/> Du vil anonymiseres med tanke på kjønn og arbeidssted, og vi vil utelukke elementer fra samtalen som vil virke identifiserende</li><li><input type="checkbox"/> Ingenting du sier vil på noen måte videreformidles til andre som skal intervjues.</li><li><input type="checkbox"/> Det er lov til å stoppe og be om pauser underveis.</li></ul> <p>Du kan også ta kontakt senere om det ble sagt noe som må nyanseres/fjernes/forklares.</p>
	<b>3. Overgangsspørsmål (10 min)</b> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Hva er din rolle i bedriften i dag?</li><li><input type="checkbox"/> Jeg vil gjerne vite litt om din profesjonelle bakgrunn, kan du fortelle meg om den?<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Formell ledelseskompentanse/utdanning?</li><li><input type="checkbox"/> Relevant erfaring (fra tidligere)?</li></ul></li><li><input type="checkbox"/> (Bruk noen minutter på å skrive ned noen stikkord om (Generelt) hvordan vil du beskrive en god mellomleder?) Hvordan vil du beskrive en god mellomleder?</li></ul>

## VEDLEGG 3

<b>Fase 3: Fokusering</b>	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> (Generelt.. Kommer tilbake til DIN leder) Hvordan vil du beskrive en mellomleders <u>viktigste oppgave (entall)</u>? (til intervjuer: se etter hvilken av teoriens fire strategiske roller/oppgaver de identifiserer seg mest med; synthesizing, championing, facilitating, implementing)</li><li><input type="checkbox"/> Hvordan fungerer kommunikasjonen med din overordnede/underordnede?<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Hvordan kommuniserer dere?<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> (hyppighet, muntlig/skriftlig, faste møtepunkter/sporadisk)</li></ul></li><li><input type="checkbox"/> Utfordringer i kommunikasjonen? (eksempler)</li><li><input type="checkbox"/> Noe som kan gjøres bedre? (eksempler)</li></ul></li><li><input type="checkbox"/> Hvordan opplever du informasjonsdelingen mellom deg og lederen over/under deg?<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Tilstrekkelig? For mye/lite?</li><li><input type="checkbox"/> Krevende?</li></ul></li></ul>
	<b>4. Nøkkelspørsmål (20-30 min)</b> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Hva forventer du av Mellomlederen din?</li><li><input type="checkbox"/> Hva mener du er Mellomlederens viktigste arbeidsoppgaver? - eksempler?</li><li><input type="checkbox"/> Hvordan opplever du at Mellomlederen prioriterer sine arbeidsoppgaver?<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Noe som kunne vært gjort bedre? (hvorfor/hvordan)</li></ul></li><li><input type="checkbox"/> I hvilken grad mener du Mellomlederen er god til å løse strategiske utfordringer?</li><li><input type="checkbox"/> Ut fra din erfaring når det gjelder Mellomlederens måte å være på og/eller arbeider på:<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Hva synes du det er viktig at Mellomlederen fortsetter med å gjøre?</li><li><input type="checkbox"/> Er det noe du synes Mellomlederen burde gjøre mer av?</li><li><input type="checkbox"/> Er det noe du synes Mellomlederen burde gjøre mindre av, kanskje slutte med?</li></ul></li><li><input type="checkbox"/> Er det noe som har med deres samarbeid å gjøre som er spesielt viktig for deg og som du synes at Mellomlederen bør prioritere/fokusere på? - eksempler?</li><li><input type="checkbox"/> Opplever du at det er rom for å gi tilbakemeldinger/åpenhet til Mellomlederen?<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Hvordan gir du det?</li></ul></li></ul>

## VEDLEGG 3

<b>Fase 4: Tilbakeblikk</b>	<b>5. Oppsummering (ca. 5 min)</b> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Hvordan kan du legge til rette for at Mellomlederen kan utføre sitt arbeid bedre?</li> <li><input type="checkbox"/> Hvilke råd vil du gi til andre mellomledere?</li> <li><input type="checkbox"/> Er det noe du vil legge til?</li></ul>
---------------------------------	---

## VEDLEGG 4

Kodeoversikt mellomleder:

KODE	BETYDNING
Organisasjonskaos	Uklarhet i rapporteringslinjer, hierarki og beslutningstagning. Alt som gjør at vår teori om fire klare sett intervjuobjekter ikke fungerer.
Organisasjonskunnskap	Vet hen hvilket nivå hen er på, hvem som er over og under osv.?
Rolleforståelse (generell)	Hva tenker de en mellomleder skal gjøre?
Rolleidentifisering (deg)	Hvilken rolle identifiserer de seg mest med? (gjennom oppgavene de vektlegger)
Implementing	Hver gang hen snakker om forventninger, prioriteringer eller arbeidsoppgaver som passer inn i Implementing-rollen
Synthesizing	Hver gang hen snakker om forventninger, prioriteringer eller arbeidsoppgaver som passer inn i Synthesizing-rollen
Facilitating	Hver gang hen snakker om forventninger, prioriteringer eller arbeidsoppgaver som passer inn i Facilitating-rollen
Championing	Hver gang hen snakker om forventninger, prioriteringer eller arbeidsoppgaver som passer inn i Championing-rollen
Lojalitet	Hvor ligger lojaliteten?
Ledererfaring	Relevant tidligere erfaring/utdannelse
Kompetansenytt	Opplever de sin erfaring og eller formelle kompetanse som nyttig i å mellomlede?
Stress	Opplever de stress i arbeidshverdagen? Hva er det som stresser de?
Helsekonsekvenser	Har de fysiske og eller psykiske plager pga jobben?
Skvis	Opplever de skvis mellom krav og forventninger fra rundtliggende?
Forventninger og krav	Opplevd forventninger fra folk rundt
Prestasjonspress	Opplevd press om produktivitet og prestasjon
Frustrasjon	Alt som frustrerer.

## VEDLEGG 4

Tidspress	Føler de at tiden strekker til?
Arbeidsoppgaver	Forskjellige arbeidsoppgaver for å se mengden
Funksjonsklarhet	Er hen klar over grensene for sine oppgaver og ansvarsområder?
Arbeidsbelastning	Opplever de at arbeidsbelastningen er for høy?
Trivsel	Alt som gjør at de trives, eller ikke trives
Mestringsfølelse	Når opplever de mestringsfølelse?
Motivasjon	Hva motiverer dem?
Triks	Triks og knep for å lette hverdagen
Råd	Råd til andre mellomledere
Opplevd medforståelse	Føler de at sjefen over og under forstår skvisen?
Tilbakemelding	Får du tilbakemelding? I hvilken grad, fra hvem og hvordan?
Kommunikasjon oppover	Alt om kommunikasjon oppover
Kommunikasjon nedover	Alt om kommunikasjon nedover
Kommunikasjonsutfordringer	Hva hindrer kommunikasjon?
Informasjonsflyt	Tanker om informasjonsflyt
Forventningsinnfrielse	Føler de at de innfrir sjefens forventninger?
Fagkunnskap	Faglig kompetanse som gjør at du skjønner hva som er viktig for de som utøver faget, eventuelt mangel på fagkunnskap
Fagkunnskap rundt	Faglig kompetanse hos +/- som påvirker mellomleders arbeidsbelastning
Prioritering	Hvordan prioriterer de arbeidsoppgavene sine, evt. hva skulle de ønske de fikk prioritert mer?

## VEDLEGG 4

Kodeoversikt rundtliggende ledere (over/under +/-):

KODE	BETYDNING
Forventninger og krav	Forventninger til mellomlederen
Kommunikasjon	Hvordan oppfatter +/- kommunikasjon med mellomlederen
Tilbakemelding	Gir +/- tilbakemelding til mellomleder? I hvilken grad og hvordan? Er mellomleder mottakelig til tilbakemeldinger?
Informasjonsflyt	Hvordan oppfatter +/- informasjonsflyten mellom seg og mellomlederen
Implementing	Hver gang +/- snakker om forventninger, prioriteringer eller arbeidsoppgaver som passer inn i Implementing-rollen (NB om mellomleder)
Synthesizing	Hver gang +/- snakker om forventninger, prioriteringer eller arbeidsoppgaver som passer inn i Synthesizing-rollen (NB om mellomleder)
Facilitating	Hver gang +/- snakker om forventninger, prioriteringer eller arbeidsoppgaver som passer inn i Facilitating-rollen (NB om mellomleder)
Championing	Hver gang +/- snakker om forventninger, prioriteringer eller arbeidsoppgaver som passer inn i Championing-rollen (NB om mellomleder)
Rolleforståelse	Hva mener +/- mellomlederen gjør/er?
Prioritering	Hvordan mener +/- mellomleder prioriterer og/eller burde prioritere?
Arbeidsoppgaver	Hva mener +/- er mellomleders oppgaver?
Råd	Har +/- råd til mellomleder?
Skvis	+/- sitt bidrag til mellomleder sin skvis
Fagkunnskap	Mener +/- at mellomleder har nok fagkunnskap ?
Medforståelse	Forstår +/- mellomleders utfordringer?
Funksjonsklarhet	Er hen klar over grensene for sine oppgaver og ansvarsområde?