



BACHELOROPPGAVE:

**UTFORDRINGER I
MELLOMLEDERROLLEN – KRAV
OG FORVENTNINGER**

FORFATTER(E):

Fredrik S. Gulbrandsen (090997)

Hans Olav H. Sæteren (090957)

Dato:

23.05.2012

SAMMENDRAG

Tittel:	Utfordringer i mellomlederrollen – krav og forventninger	Dato : 23.05. 2012
Deltakere:	Fredrik Sollihagen Gulbrandsen 090997 Hans Olav Hagaseth Sæteren 090957	
Veileder:	Halvor Holtskog	
Oppdragsgiver:	DNB Gjøvik, v/ Jaran Pedersen	
Stikkord	Mellomledelse, utfordringer, krav, forventninger	
Antall sider: 51	Antall vedlegg: 3	Publiseringsavtale inngått: Ja
<p>Målet med denne oppgaven har vært å kartlegge betydningen til mellomlederrollen. Vi har vært ute etter å finne sentrale utfordringer knyttet til denne rollen, spesielt med tanke på motstridende krav og forventninger fra ledelsen og de ansatte. En mellomleder blir i denne oppgaven definert som en person som er minst to nivåer under daglig leder og minst et nivå over vanlige arbeidere, og som har ansvar for en begrenset del av driften, men ikke for driften som helhet.</p> <p>For at vi skulle klare å belyse de områdene vi var ute etter, anså vi det som mest hensiktsmessig å benytte oss av kvalitativ metode. Vi benyttet oss av dybdeintervjuer for å få en nærmere innsikt i de utfordringene vi hadde formulert på forhånd. Dybdeintervjuene ble gjennomført ved to forskjellige avdelinger, hvor vi intervjuet henholdsvis en mellomleder, og denne personens over- og underordnede. Dette gjorde vi for å få satt fokus på de ulike kravene som kommer fra ledelsen, og forventningene til mellomlederen fra de ansatte.</p> <p>Vi har kommet frem til at det spesielt i endringsprosesser er vanskelig å leve opp til alle de krav og forventninger som blir stilt til deg som mellomleder. Spesielt vanskelig er det når kravene og forventningene trekker i motsatt retning. Som mellomleder er du nødt til å være tro mot de målene som ledelsen har satt, og du er avhengig av å få med de ansatte til å dra lasset. Vi mener det er viktig med god kommunikasjon, hvor man er tydelige på hva slags krav og forventninger som faktisk eksisterer. I situasjoner hvor du som mellomleder møtes av ulike krav og forventninger fra ledelsen og ansatte er du i en situasjon hvor begge sider mener du bør stå på deres side, og hjelpe med å få frem deres argumenter for at deres forslag skal bli gjeldende. Mellomledere føler seg nok oftest nødt til å være på ledelsens side og fremme deres sak, selv om dette kanskje ikke er det mellomlederen selv føler er det riktige.</p>		

ABSTRACT

Title:	Challenges in the middlemanagement role – requirements and expectations	Date : 23.05. 2012
Participants	Fredrik Sollihagen Gulbrandsen 090997 Hans Olav Hagaseth Sæteren 090957	
Supervisor	Halvor Holtskog	
Employer:	DNB Gjøvik, Jaran Pedersen	
Keywords	Middle management, challenges, requirements, expectations	
Number of pages: 51	Number of appendix: 3	Availability: Open
<p>The goal with this thesis has been to identify the meaning of the middlemanagement role. In this process we have tried to find what's the most important challenges in this role, especially when it comes to conflicting requirements and expectations from the management and the staff. A middlemanager will be defined as any manager positioned at least two levels below the CEO, and at least one level above line workers and professionals. Middle managers are responsible for at least the sub-functional workflow or business processes, but they are not responsible for the workflow or business processes of the organizations as a whole. For us being able to shed light on the areas we were looking to examine, we decided that it was most useful to use interviews as our research method. We used interviews to get a more clear view of the challenges we were set to explore. We interviewed at two different departments. At each department we interviewed one middlemanager, and this persons superior and one of his subordinates. We chose to do this so that we could focus on the different requirements and expectations from the management and the staff.</p> <p>In the work with this thesis we have come to the fact that it, especially in change processes, is difficult to fulfill the requirements and expectations that are headed your way as a middlemanager. It will become particularly difficult when there isn't any match between the requirements and the expectations. As a middlemanager you have to be loyal toward the goals of the organization, and you have to get every single subordinate to work for that goal. Good communication is key, and you have to be clear on what requirements and expectations that actually exists. In situations were you as a middlemanager are faced by different requirements and expectations, you are in a position where both sides want you to be on their side, helping their side of the discussion. Middlemanagers might often feel the need to support the management-side, and help that side of the table. Even though the middlemanager dont agree with their case.</p>		

Forord

Vi skriver denne oppgaven som den siste delen av økonomi- og ledelsesutdanningen vår ved Høgskolen i Gjøvik. Arbeidet startet for fullt i januar 2012, men selve prosessen ble påbegynt høsten 2011. Det var med godt mot, en dose nysgjerrighet og tålmodighet vi gikk løs på oppgaven. Det har vært en utfordrende og omfattende oppgave allerede fra starten av, og det har vært nødvendig med noen små endringer av problemstillingen underveis. Likevel føler vi at vi har oppnådd et ønsket resultat med oppgaven.

Vi må først og fremst få takke vår oppdragsgiver, Jaran Pedersen ved DNB Gjøvik. Du har vært en viktig støttespiller i arbeidet, og vi har vært avhengig av din innsats for å få tilgang til ønskede ressurser for oppgaven.

Gjennom arbeidet med denne oppgaven har vi fått mange gode råd og innspill av vår dyktige veileder, Halvor Holtskog. Du har vært en viktig pådriver, og vært med på å presse oss til en fornuftig fremdrift gjennom hele arbeidet. En stor takk til deg for din kompetanse, og for at du har tatt deg tid til oss.

Gjøvik, 23.05.2012

Fredrik Sollihagen Gulbrandsen

Fredrik S. Gulbrandsen

Hans Olav Hagaseth Sæteren

Hans Olav H. Sæteren

Innhold

Sammendrag	II
Abstract	III
Forord	IV
Innhold	V
1. Innledning	1
1.1 Om DNB Gjøvik	1
1.2 Problemstilling	2
2. Teori	3
2.1 Definisjon av ledelse	3
2.2 Definisjon av mellomleder	5
2.2.1 Bedriftens organisering	6
2.3 Definisjon av krav	7
2.4 Definisjon av forventninger	7
2.5 Krav og forventninger	8
2.5.1 Figur krav og forventninger	8
2.5.2 Wetherbe – information requirements	10
2.6 Mellomlederrollen	12
2.7 Mellomlederens rolle i endringsprosesser	12
2.7.1 Motstand mot endring	15
2.8 Mellomlederens verdi for organisasjonen	16
2.9 Endring i mellomlederrollen	18
2.9.1 Faglig og emosjonell kompetanse	19
3. Metodisk tilnærming til oppgaven	21
3.1 Valg av design	21
3.2 Intervju	22
3.2.1 Fordeler ved intervju	22
3.2.2 Ulemper ved intervju	23
3.2.3 Spørsmålsutforming	23
3.2.4 Respondenter	24
3.3 Validitet og reliabilitet	24
3.3.1 Validitet og reliabilitet i kvalitativ forskning	25
3.3.2 Data	25

3.4 Feilkilder	26
3.5 Analyseteknikker	26
4. Diskusjon/analyse.....	28
4.1 Innsamlede data	28
4.1.1 Avdeling 1	30
4.1.2 Avdeling 2	34
4.1.3 Sammenligning mellom avdeling 1 og avdeling 2	39
4.1.4 Sammenligning mellomledere	43
4.2 Oppsummering av data	47
5. Konklusjon.....	48
5.1 Svar på problemstilling	48
5.2 Svakheter ved oppgaven	49
5.3 Hva har vi ikke sett på?.....	49
5.4 Hvordan kan DnB bruke dette?	50
5.5 Hvilke ytterligere spørsmål kunne stilles i en fremtidig oppgave?	50
Litteraturliste	51
Vedlegg.....	52
Vedlegg 1: Intervjugal mellomleder	53
Vedlegg 2: Intervjugal ansatt	57
Vedlegg 3: Intervjugal overordnet	60
Figurliste.....
Figur 1: Mellomlederen i midten.....	6
Figur 2: Krav og forventninger.....	8
Figur 3: Krav og forventninger – strategisk og operativt nivå	10
Figur 4: Krav og forventninger i en top-down endring.....	13

Antall ord: 17434

1. Innledning

I denne oppgaven ønsker vi å ta for oss mellomlederrollen. Dette er en rolle som tidligere har blitt sett på som en noe mindre viktig posisjon i bedriften, men dette synet har de siste tiårene endret seg, og rollen blir sett på som stadig viktigere. Mellomledere får en stadig viktigere rolle, spesielt knyttet til strategiimplementering og endringsgjennomføring, samt når det gjelder samspeillet med andre mennesker. Derfor synes vi mellomlederrollen var spennende å se nærmere på. Vi vil se spesielt på hvilke utfordringer som er knyttet til mellomlederrollen i DNB. Mer konkret presentasjon kommer under problemstillinger.

I dette innledningskapitlet vil vi gi en kort innføring og oversikt over vår oppdragsgiver DNB Gjøvik, før vi presenterer problemstillingen. Etter dette vil vi i kapittel 2 legge frem den teorien vi baserer oppgaven vår på. I kapittel 3 går vi nærmere inn på den metodiske tilnærmingen vi bruker for å undersøke problemstillingen. Kapittel 4 blir i hovedsak et diskusjonskapittel, hvor vi går nærmere inn på hva vi har funnet ut gjennom arbeidet med oppgaven og drøfter dette. Kapittel 5 er et oppsummeringskapittel. Som vedlegg har vi lagt med malene for intervjuene vi har gjennomført.

1.1 Om DNB Gjøvik

Vår oppdragsgiver ved denne bacheloroppgaven har vært DNB Gjøvik. DNB er Norges største finanskonsern, og vi har hatt tilgang til ansatte ved to avdelinger på Gjøvik.

Med et komplett tilbud av finansielle tjenester, tilbyr vi blant annet lån, sparing, rådgivning, forsikring og pensjon for personkunder og bedriftskunder. Gjennom over 220 bankkontorer i Norge, post i butikk, bank i butikk, telefonbank, nettbank, apper, mobiltjenester, og internasjonale kontorer er vi tilstede der kunder er. (DNB, 2012a)

DNB sin visjon er: "Vi skaper verdier gjennom kunsten å møte kunden." (DNB, 2012b) DNB har også valgt seg tre verdier; de skal være hjelpsomme, profesjonelle og initiativrike. Disse verdiene er med for å understøtte visjonen deres. (DNB, 2012b)

Vi har vært i kontakt med kundeserviceavdelingen til DNB på Gjøvik. Dette er Norges 3. største kundeserviceavdeling med 117 ansatte. Denne avdelingen vil senere i oppgaven bli omtalt som avdeling 1.

Den andre avdelingen vi har vært i kontakt med er DNB Gjøvik, et vanlig bankkontor. Denne avdelingen har ca 25 ansatte. Det er vanskelig å anslå størrelsen i nasjonal skala, men de er blant de avdelingene som presterer best, basert på resultater og lønnsomhet. Denne avdelingen vil senere i oppgaven bli omtalt som avdeling 2.

1.2 Problemstilling

Vi har formulert denne problemstillingen:

- Hvilke utfordringer står mellomledere ovenfor, med tanke på ulike krav og forventninger fra ledelsen og de ansatte?

Denne problemstillingen har vi valgt på bakgrunn av vår interesse for mellomlederrollen. Interessen kommer som følge av at vi mener mellomledere har en veldig viktig rolle i organisasjonen, men som kanskje ikke har den statusen vi mener de fortjener.

Vi tok kontakt med DNB, og fant ut at denne mellomlederrollen var noe også de kunne tenke seg å få satt under lupen, for å tilegne seg mer informasjon rundt temaet.

Bakgrunnen for valg av problemstilling er at vi tror mange sitter med en oppfatning om at toppledelsen har den helt klart vanskeligste jobben. Dette mener vi er et litt for unyansert syn. Uten dyktige mellomledere mellom seg og linjearbeiderne ville svært lite av det toppledelsen beslutter bli gjennomført i praksis. Mellomlederen får ofte rollen med å overføre ønsket strategi fra toppledelsen over til den daglige driften.

Mellomlederrollen byr likevel på en rekke utfordringer. En av de største utfordringene for mellomledere, slik vi ser det, er at det stilles forskjellige krav fra ledelsen og forventninger fra de ansatte, og mellomlederen må ta hensyn til begge sider. Dette mener vi er så interessant at vi velger å fokusere oppgaven vår rundt dette. Vi vil også diskutere hvordan vi mener DNB kan utnytte informasjonen rundt dette temaet, for å skape en bedre forståelse av mellomlederrollen.

2. Teori

I dette kapitlet vil vi presentere aktuelle definisjoner og teori, som vi vil benytte oss av i oppgaven, for at vi skal kunne svare på vår problemstilling. Dette vil i hovedsak være en diskusjon rundt begrepene ledelse, mellomledelse, krav og forventninger.

2.1 Definisjon av ledelse

For å klare å svare på problemstillingen vår er vi avhengige av en forståelse av hva ledelse er. Mellomledere utøver ledelse, og vi vil derfor klargjøre dette begrepet. Vi velger å bruke et utdrag fra Berg (2008), som er med på å vise litt av utviklingen i synet på ledelse:

- *Ledelse er kunsten å få ting gjort gjennom mennesker (M.P Follet, 1918).*
- *Ledelse er å influere mennesker til å bidra med å realisere et felles mål (Koontz og O`Donnel, 1959).*
- *Ledelse er å utløse makt og potensiale i mennesker og organisasjoner, for å nå høye mål (Fritt etter Blanchard, 2007)(Berg, 2008 s. 10)*

Den første definisjonen til Follet tar utgangspunkt i at ledelse er en kunst. Men betyr dette i praksis at det er en medfødt gave, og noe som ikke kan læres? Når Follet laget denne definisjonen ble nok ledelse sett på mer som et talent en person hadde, fremfor noe som kunne læres. Dette strider litt mot dagens syn. Nå finnes veldig mange ledelsesstudier, som tar sikte på nettopp det å trene opp og utdanne ledere. Dette svarer i så fall i mot prinsippet om at det ikke kan læres.

Koontz og O`Donnel sin definisjon tar utgangspunkt i lederens påvirkning for å realisere felles mål. Dette virker som en mer nyansert definisjon enn Follets. Man kan likevel spørre hvilken form for influering det snakkes om her. I Koontz og O`Donnells definisjon virker det som om organisasjoner kun har ett mål å arbeide mot.

I følge Blanchard handler ledelse om det å utløse makt og potensialet i både mennesker og organisasjoner for å nå høye mål. Blanchards definisjon drar Koontz og O`Donnells definisjon litt videre og er mer konkret når det gjelder hvordan man influerer menneskene. Han har også med organisasjoner i sin definisjon. Altså at det ikke kun er i menneskene det ligger potensiale, men også i organisasjonen som helhet.

Vi kan gjennom disse tre definisjonene tydelig se utviklingen i synet på ledelse. Av disse tre er det i dag Blanchards definisjon som er mest aktuell, fordi den forklarer mest grundig hva ledelse er.

Ledelse synes å være vanskelig, og en stor del av grunnen til dette er det ikke finnes en klar og entydig definisjon, som er akseptert av alle. Alle opplever god og dårlig ledelse på forskjellige måter. Ledelse er et komplekst tema, hvor individuelle forskjeller ofte er med på å påvirke ens mening.

Vi får altså en forståelse av at kjernen i ledelse handler om å løse oppgaver, nå mål og å utløse det fulle potensialet til mennesker, for sammen å nå ett felles ambisiøst mål. Som leder er man selv også nødt til å ta ansvar for det oppnådde resultatet.

”Ledelse er å utløse makt og potensiale i mennesker og organisasjoner, for å nå høye mål”
(Fritt etter Blanchard, 2007)(Berg, 2008 s. 10) Det er denne definisjonen vi velger å bruke videre i oppgaven, fordi den virker å være mest lik vårt syn på hva ledelse er. Det er også den definisjonen som er mest aktuell med tanke på dagens syn på ledelse.

Nå har vi snakket om ledelse generelt, som en innledning til oppgaven. Nå skal vi gå litt nærmere inn på selve mellomlederen.

2.2 Definisjon av mellomleder

Vi skal her definere begrepet mellomleder, da dette er et begrep som er benyttet i problemstillingen, og som vil bli brukt videre i oppgaven. Dette vil være viktig med tanke på avgrensninger og konkretiseringer senere.

En mellomleder har vi valgt å definere på følgende måte:

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

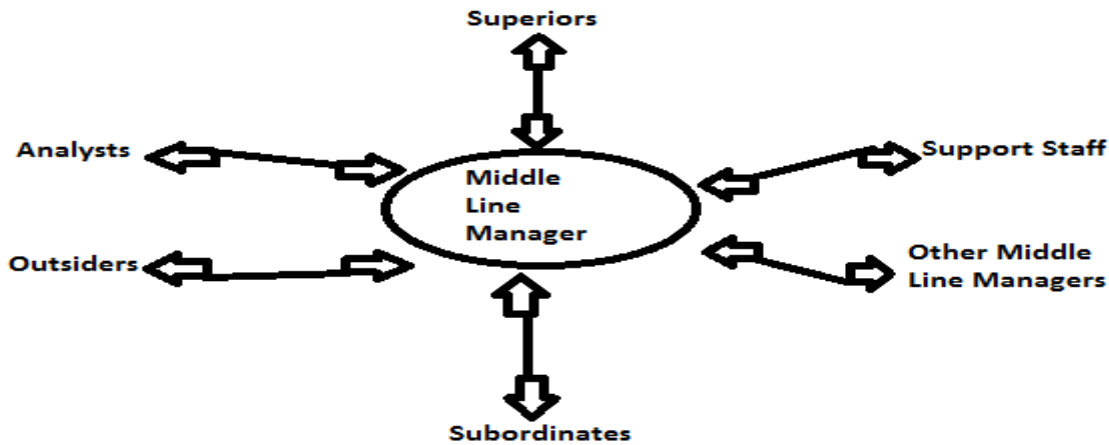
Definisjonen sier at en mellomleder er enhver leder som befinner seg minst to nivåer under toppsjefen, samtidig som han befinner seg minst et nivå over arbeiderne. Dette er en hierarkisk/strukturell dimensjon. Videre i definisjonen kommer det frem at mellomlederne binder sammen organisasjonen strategiske og operasjonelle nivå. Dette er en funksjons dimensjon. Til sist i definisjonen ser vi at mellomlederne er ansvarlige for minst en del av virksomhetens forretningsprosesser, men ikke alle prosessene som et hele. Dette er en oppgaveorientert dimensjon. Hvis vi slår sammen disse ser vi at mellomlederrollen har en:

- Hierarkisk/strukturell dimensjon
- En funksjons dimensjon
- En oppgaveorientert dimensjon (Hope, 2011).

Svakheten ved denne definisjonen er at den ikke omfatter mellomledere i mindre bedrifter. I for eksempel enkeltpersonforetak vil denne definisjonen bli feil. Dette fordi de som jobber som mellomledere der kun har en toppleder å forholde seg til over dem. Definisjonen passer i så måte bedre i aksjeselskaper og allmennaksjeselskaper hvor bedriftene har et styre. I disse selskapsformene er styrelederen overordnet daglig leder. Vi kommer til å benytte oss av denne definisjonen videre, men det er viktig å være klar over hvilke svakheter som finnes ved den.

2.2.1 Bedriftens organisering

For å få frem hvilke posisjoner vi er ute etter i oppgaven har vi valgt en figur for å illustrere dette:



Figur 1: Mellomlederen i midten (Mintzberg, 1979)

I figur 1 ser vi mellomlederen i et vanlig perspektiv, hvor han befinner seg under lederen sin, og over de ansatte. Denne figuren er med for å visualisere hvilket forhold vi faktisk skal se nærmere på. Videre i oppgaven kommer vi kun til å se det vertikale forholdet som kommer frem i figuren. Dermed kommer vi ikke til å se på andre mellomledere, støttestab, analytikere og andre utenforstående i denne oppgaven. Selv om Mintzberg (1979) er inne på disse forholdene i sin figur, velger vi altså kun å se på det vertikale aspektet, i henhold til å svare på problemstillingen vår.

En del av rollen til mellomlederen er å fungere som et bindeledd mellom det strategiske (øvre) og det operasjonelle (nedre) nivået. Det går ut på at mellomlederen hele tiden vil bli møtt av både dag til dag beslutninger og spørsmål om gjeldende strategier. I tillegg til dette kommer spørsmål rundt de fremtidige intensjonene til organisasjonen. Samlet sett så gjør dette at mellomlederen blir sittende i et krysningspunkt mellom tilsiktet, fremvoksende og realisert strategi (Hope, 2011).

Nå har vi forsøkt å gi et litt bedre innblikk i hva ledelse og mellomledelse går ut på. Vi skal nå gå over til å se på de kravene som blir stilt til en mellomleder.

2.3 Definisjon av krav

Denne definisjonen er hentet fra Norsk Ordbok: *"Krav-et 1 det å kreve: ... avslå, etterkomme, frafalle, imøtekomme et krav om noe... SYN forlangende, påstand, ultimatum"* (Guttu, 2004 s. 477).

Et krav defineres i denne oppgaven som de påkrevde resultatmålene som ledelsen stiller til mellomlederne sine. Altså er et krav noe som kommer ovenfra i organisasjonen.

Det foreligger krav fra ledelsen om at en mellomleder skal være med å skape resultater i sin avdeling, motivere de ansatte til innsats, være en brobygger mellom ledelsen og de ansatte. Det er påkrevd av en mellomleder at han skal være en "bedriftens mann", som lojalt skal støtte opp under enhver beslutning som blir "tatt over hodet på han", uten påvirkning av utfallet selv. I tillegg vil han svært ofte få ansvaret for å implementere disse endringene på lavere nivåer i organisasjonen.

Dette var kort om kravene en møter som mellomleder. Vi skal deretter se på de forventningene som blir stilt til mellomlederne fra sine underordnede.

2.4 Definisjon av forventninger

Denne definisjonen er hentet fra Norsk Ordbok: *"Forventning-en,-er 1 tilstand hvor man (spent) venter på noe...2(positiv) forhåndsforestilling man gjør seg om noe"* (Guttu, 2004 s. 268)

En forventning defineres i denne oppgaven som den antakelsen, eller bildet av hvordan mellomlederen kommer til å opptre i gitte situasjoner, sett fra de ansattes perspektiv. Innunder denne definisjonen ligger forventninger knyttet til mellomlederens atferd, sosiale omgang med de ansatte, måloppnåelse, og i hvor stor grad han hjelper de ansatte med å utvikle seg selv.

Det forventes at en mellomleder skal være en "altmuligmann", som skal ha gode kommunikasjonsevner, ha evne og vilje til å motivere sine ansatte, være lojal ovenfor de ansatte, samt fremme deres interesser.

Nå som vi har definert både krav og forventninger, er det naturlig at vi går over til å se disse i et felles perspektiv.

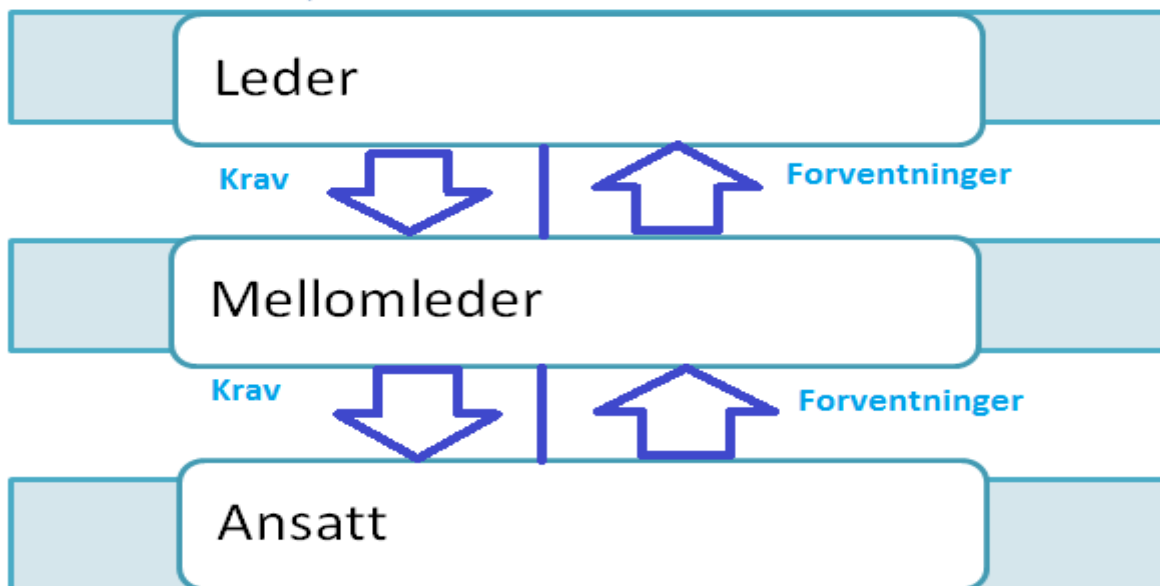
2.5 Krav og forventninger

En ser i definisjonene over at mellomlederrollen kanskje ikke er fullt så enkel som man skulle tro. Mens ledelsen krever at en skal være lojal og tro mot de vedtak og beslutninger som blir fattet, forventer de ansatte at mellomlederen skal ta vare på deres interesse, for eksempel i forbindelse med nedleggelse av arbeidsplasser. En mellomleder forventes å være en i gjengen, samtidig er han noe litt distansert fra de andre, han vil alltid være en i "ledelsen".

Det er ikke vanskelig å skjønne at dette kan by på utfordrende situasjoner, og mellomlederen vil ofte kunne føle seg mellom barken og veden i forsøk på å gjøre alle parter til lags. Det er tydelig at det er en stor utfordring å fungere i denne rollen på en god måte.

2.5.1 Figur krav og forventninger

For å få frem forholdet mellomlederen har til sin leder og sine ansatte, har vi satt opp en ny figur for å illustrere dette:



Figur 2: Krav og forventninger

I figur 2 har vi brukt det samme utgangspunktet som i figur 1, men det er i tillegg satt inn ulike krav og forventninger. I problemstillingen vår er vi ute etter å finne ut hvilke utfordringer mellomledere blir stilt ovenfor, som følge av motstridende krav og forventninger fra ledelsen og de ansatte. Her i figuren får vi det godt illustrert at krav er noe en leder stiller

til den personen under seg, enten det gjelder fra leder til mellomleder eller fra mellomleder til ansatt.

Figuren viser også hvordan forventninger spiller inn. Forventninger har vi definert at går i motsatt retning av krav, altså oppover i organisasjonen. Forventninger stilles fra de ansatte til mellomlederen, og fra mellomlederen videre opp til lederen sin igjen.

Det er dette krysningspunktet vi setter vårt fokus på, hvor mellomleder blir stilt krav til fra sine overordnede, samtidig som han har visse forventninger om å ivareta de ansattes interesser på en god måte. Dette kan i utgangspunktet høres overkommelig ut, og det kan det også være. Men det er når disse kravene og forventningene ikke er i overensstemmelse med hverandre at man kan møte på utfordringer.

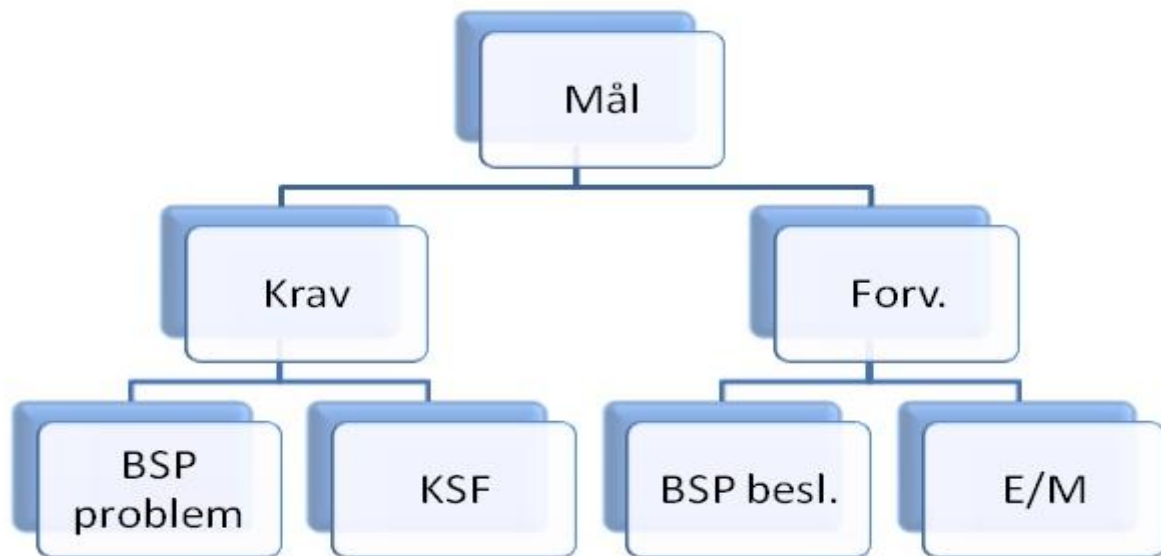
Endringer preges nesten alltid av motstridende forventninger og dilemmaer, som ikke manifesterer seg før de skal oversettes til praksis. Mellomlederne skal håndtere både toppledelsens forventninger om iverksetting og medarbeideres forventninger om hva endringene skal innebære. (Ladegård, 2008)

Denne uttalelsen stemmer godt overens med vårt inntrykk av situasjonen. Litt av forskjellen i definisjonen blir at det i sitatet brukes forventninger begge veier, både oppover og nedover i organisasjonen. Vi har derimot valgt å skille mellom dette, for å gi en tydeligere fremstilling av problemet, og være bevisst på forskjellen mellom at krav går nedover i organisasjonen, mens forventninger går oppover.

I sitatet fra Ladegård (2008) brukes ordet dilemma. Vi vil heller velge å bruke ordet paradoks i fortsettelsen. Dette mener vi beskriver situasjonen på en bedre måte. Det er et paradoks at ledelsen forventer at mellomlederen skal gjennomføre endringen på en god måte, samtidig som de forventer gode resultater. Disse to står ofte i et motsetningsforhold til hverandre, og det er vanskelig å drive lønnsomt samtidig som man arbeider med omfattende endringsprosesser.

I neste delkapittel skal vi gå inn på en egenutviklet figur. Denne figuren bygger på Wetherbe (1991) sin artikkel information requirements. Vi har satt denne figuren sammen med våre egne betraktninger for å klare å skille tydeligere mellom de strategiske og operative beslutningene til mellomledere. Vi har tatt utgangspunkt i at krav og forventninger stammer fra mål. Figuren er laget for å gi et bedre bilde av informasjonen som er nødvendig, som bakgrunn for mellomledere i beslutningssituasjoner.

2.5.2 Wetherbe - information requirements



Figur 3: Krav og forventninger – strategisk og operativt nivå. Basert på (Wetherbe, 1991)

Mål i denne sammenhengen er det som organisasjonen ønsker å oppnå. Her er det tatt utgangspunkt i modellen til Wetherbe (1991) for å klare å gjøre om målene for organisasjonen til noe mer operativt. Kravene som kommer fra ledelsen, er de som ledelsen mener at mellomlederen skal gjøre for å kunne oppnå målene de har satt. Disse kravene er ofte mer strategisk rettet enn forventningene som kommer fra de ansatte, som vi ser på som operative. Wetherbe (1991) mener at Business System Planning (BSP) kan deles i to, en problemside hvor du av den informasjonen organisasjonen har finner mulige løsningsalternativer på problemet og velger en eller flere av disse. Den andre siden er beslutninger. Her mener Wetherbe (1991) at man tar en beslutning på noe som skal løses. Wetherbe (1991) anser ikke denne delen som et problem, men en situasjon der du bare tar en beslutning basert på den informasjonen organisasjonen besitter. Problemene er gjerne ikke spørsmål, men noe du får beskjed om at skal gjøres eller endres. Beslutninger derimot er ofte basert på spørsmål.

Under krav har vi plassert Business System Planning (BSP) med problemløsning. Grunnen til dette er at vi mener krav fra ledelsen er problemer som mellomlederen må finne løsningsalternativer på, basert på informasjonen som organisasjonen besitter. Et eksempel på dette kan være en mellomleder som får beskjed fra ledelsen at man må bruke mer tid på de ansatte. Da må mellomlederen tenke ut hvordan han kan løse dette. Mellomledere har gjerne en stram timeplan og har ikke alltid like mye tid å bruke på de ansatte.

Business System Planning (BSP) med beslutninger plasserer vi under forventninger, fordi vi mener de ansatte kommer med mer operative problemer, som mellomlederen har et svar på og må ta stilling til. Eksempel på en slik beslutning kan være en ansatt som spør mellomlederen om når han skal bestille en vare, og hvor mange som skal bestilles. Dette er spørsmål fra den ansatte, og mellomlederen har informasjon og erfaring, slik at han kan svare raskt på spørsmålet. Mellomlederen trenger ikke her å tenke gjennom mulige løsningsalternativer. Det finnes et svar på hva som skal gjøres, på bakgrunn av erfaring og kompetanse. Eksempel på slike beslutninger kan være en ansatt som trenger hjelp om man skal bevilge en kunde et lån. Da har den ansatte en forventning om at mellomlederen har svaret på det, og at han tar en beslutning. Kritiske suksessfaktorer er plassert under krav, fordi det er noe som ledelsen er opptatt av at mellomlederen sørger for at er på plass. De kritiske suksessfaktorene er de små tingene i hverdagen, som ikke kan gå galt.

Ends/means går ut på å sile ut relevant informasjon for å kartlegge målene i bedriften. Dette tar utgangspunkt i hvilke midler som må til for å nå målene, for deretter å kartlegge informasjonsbehovet. Grunnen til at det har blitt plassert under forventninger er fordi de ansatte forventer at de får informasjon om hvordan de skal arbeide, og hvilke midler de skal bruke, for å bidra til å oppnå målene bedriften har satt. Litt av svakheten ved denne artikkelen er at den ikke forklarer ends/means på en god nok måte. Vi velger å trekke inn hvordan man skal jobbe i det daglige for å oppnå de operative målene. Samtidig er det viktig å se på hvilke ressurser som står til rådighet for å gjennomføre dette arbeidet.

I dette delkapittelet har vi satt fokuset på motstridende krav og forventninger. Vi går over til å se nærmere på selve mellomlederrollen. Det er viktig at vi gir en utførlig innføring i denne rollen, da det er den som er hovedfokuset i oppgaven.

2.6 Mellomlederrollen

En mellomleder definerte vi som en person som befant seg minst to nivåer under administrerende direktør, og minst et nivå over de vanlige arbeiderne. Inne i denne definisjonen lå det også at en mellomleder hadde ansvaret for et begrenset ansvarsområde i organisasjonen, men ikke for organisasjonen som en helhet. Rollen innebærer at man konstant befinner seg i en posisjon som ofte blir beskrevet som mellom barken og veden. Dette er faktisk med på å gi en viss forståelse av hvordan det må oppleves å fungere i en mellomlederrolle.

”Med den traditionelle mellemlider henvises der til en rolle, hvor lederen med en faglighet tilsvarende sine ansatte udøver faglig ledelse og driftsledelse” (Voxted, 2007 s. 128). Dette er en rolle som fortsatt er i bruk, men i delkapittel 2.9 henviser vi til hvordan blant annet Voxted (2007) forklarer hvordan mellomlederrollen er i endring.

Voxted (2007) ser her på mellomlederen som en leder med samme utdannelse eller fagområde som de ansatte, men med et overordnet ansvar for det som skjer innenfor sin avdeling. Med driftsledelse ser vi på det som å lede den daglige driften og ha en kontroll over de ansatte. Å utøve faglig ledelse er å være en person som de ansatte kan komme til hvis de trenger faglig bistand.

Nå har vi snakket litt om mellomlederens rolle generelt. Vi går nå over til å se på en viktig del av mellomledernes hverdag. Dette er hvilken rolle de spiller i endringsprosesser.

2.7 Mellomlederens rolle i endringsprosesser

Mellomlederen spiller en spesielt viktig rolle i endringsprosesser, hvor han ofte får rollen som ansvarlig for implementering av de vedtatte endringer.

In recent literature, middle managers have been identified as the most important actors regarding putting change initiatives to work. How middle managers make sense of change initiatives has had a great impact on how changes actually get implemented and the outcome of change.(Hope, 2010 s.30)

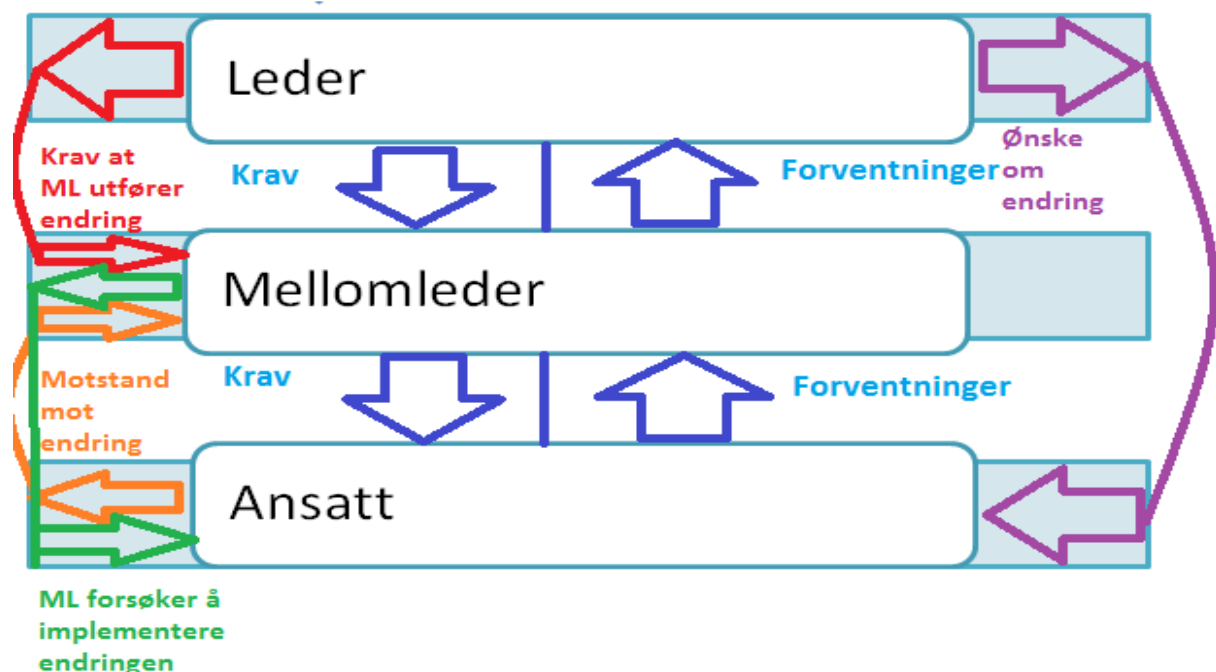
Fra dette sitatet ser vi at hvordan mellomledere reagerer på endringstiltakene vil ha en stor effekt på utbyttet av endringen. Dette er en veldig viktig rolle, og mange overser kanskje den.

Tradisjonelt sett så har det vært toppledelsen som har blitt sett på som den avgjørende faktoren på om man lykkes i en endring eller ikke. Mye tyder på mellomledere er i ferd med å få enda større ansvar når det kommer til endringer. Grunnen til dette er at mellomlederne i mye større grad kjenner de menneskene som til syvende og sist må gjøre endringene.

”Selv om det er en lang diskusjon om hvorvidt ledelse faktisk er av betydning, ser det ut til å være felles forståelse av at ledelse muligens har sin største betydning i endringsprosesser.”

(Jacobsen, 2004 s. 267)

For at vi på best mulig måte skal kunne forklare hvilken rolle mellomlederen har i en endringsprosess har vi laget en figur som illustrerer det vi mener er en typisk toppstyrt endring. Vi mener en slik type endring starter i ledergruppen, eller blant en av lederne, hvor en eller flere ser muligheter ved at de ansatte endrer atferd. Dette kan være en endring av strategien til bedriften, som for eksempel går ut på hvordan ledelsen ønsker at de ansatte skal opptre i møter med kundene. Derfra blir ofte ansvaret for at endringen gjennomføres delegert til en mellomleder, som da skal bidra til at dette blir implementert i organisasjonen. Den videre utviklingen kan sees i figur 4.



Figur 4: Krav og forventninger i en top-down endring.

I figur 4 har vi tatt utgangspunkt i figur 2, samtidig som vi har utvidet den til å omhandle et mer konkret perspektiv. I figur 4 ser vi et eksempel på en tenkt endringsprosess, hvor endringen starter med at ledelsen har et ønske om en endret adferd hos de ansatte. Videre fører dette til at lederen krever at mellomlederen implementerer endringen i nivået under seg på en tilfredsstillende måte. Dette igjen fører til et forsøk fra mellomlederen på å gjøre det som blir krevd av han. Slike endringer har ofte en tendens til å innebære forholdsvis omfattende endringer for de ansatte, noe som igjen vil kunne føre til en motstand mot endringen. ”Reell endring betyr at mennesker endrer sin atferd, og at mange nok gjør det til at organisasjonen som helhet endrer sin atferd.” (Jacobsen, 2004 s. 176)

Dermed oppstår en interessant situasjon. Vi får en mellomleder som skal gjennomføre en endring etter krav fra sine overordnede. Samtidig møter denne endringen motstand fra de ansatte som han er satt til å lede. Mellomlederen forventes å ta vare på de ansattes interesser, noe det ikke er sikkert blir gjort ved denne endringen. For ytterligere å komplisere situasjonen, kan det godt være at dette er en endring som mellomlederen selv ikke støtter. Dette kommer vi tilbake til i kapittel 4. I hvert fall får vi en forståelse av hvordan mellomlederen takler denne situasjonen som vesentlig, med tanke på hvor vellykket endringen kommer til å bli. Hvis mellomlederen tydelig viser misnøye med endringen, vil han få store vanskeligheter med å klare å overtale sine underordnede til at de behøver å gjennomføre den.

I følge Hope (2011) har Balogun og Johnson sagt at det er påvist en direkte link mellom utfallet på bunnlinjen og mellomlederens direkte involvering i arbeidet med virksomhetens strategi og iverksettingen av denne (Hope, 2011).

For å forklare figuren er vi nødt til å skape en forståelse av hovedbegrepene. Derfor kommer vi nå til å presentere et underkapittel rundt motstand mot endring.

2.7.1 Motstand mot endring

Jacobsen (2004) nevner fire forhold angående motstand mot endring:

1. Individuelle forhold: Forhold knyttet til individene i organisasjonen. Det kan være at et eller flere av individene er faglig uenig i den foreslåtte endringen. Det kan også være at man har en frykt for det ukjente, frykt for å miste jobben, tap av identitet, tap av personlige goder eller at man må bruke tid for skaffe seg ny kunnskap knyttet til endringen.
2. Sosiale forhold: Tap av positive sosiale relasjoner. Man kan ha bygd sterke relasjoner med enkelte personer knyttet til jobben, og man er redd for at endring vil ødelegge disse relasjonene. Det kan også være forhold knyttet til endringer i maktforhold, man frykter man mister makt eller at den havner i feil hender, enten i form av formell eller uformell makt.
3. Teknologiske og strukturelle forhold: Endringer i teknologi kan bety at det kreves ny kunnskap. Dette kan føre til en motstand ettersom man må bruke tid på å skaffe den nye nødvendige kunnskapen. Endring av ny teknologi er ofte kostbart og kostnaden i seg selv kan være en grunn til motstand.
4. Forhold knyttet til omgivelsene: Dette kan være forhold knyttet til markedsmessige forhold, motstand fra lokalsamfunnet, offentlige lover og regler osv.

Jacobsen (2004) peker også på at det kan være en positiv motstand. Med det mener Jacobsen (2004) at en kontinuerlig debatt kan gjøre at man får en riktig beskrivelse av dagens situasjon og eventuelle problemer, og hva som kunne vært gode løsninger på problemet. Hvis man debatterer rundt eventuelle endringer vil det komme frem flere synspunkter og løsningsalternativer, og det kan bidra til å øke rasjonaliteten i beslutningen. Jacobsen (2004) peker videre på at en endring uten motstand nærmest er en skremmende tanke. ”Det kan bety at alle er enige, og at man går helhjertet inn for endringen. Men i et mer pessimistisk lys kan det være en indikasjon på at ingen bryr seg, og at man rett og slett er uinteressert i om det går bra eller dårlig med organisasjonen” (Jacobsen, 2004 s. 171).

Vi begynner nå å få en viss forståelse av hva en mellomleder er og hvilke utfordringer de møter på. Derfor skal vi nå se på hvilken verdi mellomledere har for organisasjonen.

2.8 Mellomlederens verdi for organisasjonen

Fredrick Winslow Taylor (1856 – 1915) utviklet omtrent samtidig med Fayol en annen organisasjonsteori som har fått navnet rasjonaliseringsbevegelsen eller Scientific Management. Mens Fayol tok for seg administrasjonen makrofilosofi, tok Taylor for seg mikroproblemene ved arbeidsledelse. M.a.o. arbeidet på verkstedsgulvet. Dette skyldtes delvis at man i USA, til forskjell fra Frankrike og Fayol, hadde begynt å få riktig store bedrifter med behov for "middle management." (Sander, 2004)

Det har siden starten av det moderne organisasjonslivet på starten av 1900-tallet vært veldig forskjellige oppgaver som skal løses. I starten med masseproduksjon var en mellomleders oppgaver å sørge for at jobben ble gjort på en tilfredsstillende måte, uten avvik. Kontroll var en stor del av arbeidsdagen, kanskje den viktigste parten. Etter hvert som menneskenes behov har endret seg, etterspør vi andre typer produkter og tjenester enn man gjorde tidligere. Dette har naturligvis også ført til en endring i hvordan organisasjonene som tilbyr disse produktene og tjenestene er organisert. Stadig færre bedrifter driver med tradisjonell vareproduksjon og de føringer dette legger for organiseringen. I dag kommer ca 75 % av verdiskapningen i Norge fra servicenæringen (Statistisk Sentralbyrå, 2008). Sett i lys av denne utviklingen har naturligvis organisasjonsformene endret seg, og mye har blitt endret fra det tradisjonelle hierarkiet til organisasjoner med flatere strukturer og et mer ad-hoc "preg". DNB sine avdelinger er ikke noe unntak, og innad i de avdelingene vi har jobbet med kommer dette tydelig frem.

For å illustrere endringen i synet på mellomlederens verdi har vi valgt ut dette sitatet:

The traditional view of middle managers is that they are a linking pin between the top and bottom of the organisation. They are there to carry out orders unquestioningly, providing little added value... However, more recent research shows their role in strategic change and renewal to be a valuable one. They need to operationalise the strategies devised by their senior managers to make them work in practice, and have an impact on the actual change outcomes through the way their actions then edit those senior manager plans. (Balogun and Hailey, 2008 s. 246)

Som Balogun (2008) skriver så er det tradisjonelle synet på mellomlederrollen at det er en rolle som skal lime sammen den øvre og nedre delen av organisasjonen, ved å overføre ordrer fra ledelsen til de ansatte, og ved å ha en kontrollerende rolle. Balogun (2008) peker på at

dette bringer lite verdi til organisasjonen, fordi dette er oppgaver som ledelsen selv kunne gjort. Det mer moderne synet på rollen er at mellomlederen har stor verdi for organisasjonen. Nå ser man på mellomlederen som en som skal få strategier som ledelsen har laget til å fungere, og gjennomføre endringer i organisasjonen. Dette bringer en større verdi til organisasjonen, da dette er større og mer krevende oppgaver, som det er hensiktsmessig at andre enn ledelsen har ansvar for.

Ole Hope (2010) har en lignende uttalelse:

Mitt personlige prosjekt handler om å synliggjøre mellomlederens ekstreme verdi. Det er sterke ord, men jeg mener toppledelse er oppskrytt. De siste tiårene har vi hatt fokus på toppledelse, og enkelte har til og med hevdet at sjefer i mellomsjiktet har vært i veien eller til overs. Ny forskning vektlegger hvor viktige mellomlederne er, og at endringer ikke blir iverksatt om ikke mellomlederen faktisk går ut og gjør jobben. Det er de som blir skitne på fingrene. (Folkestad, 2010)

Hope (2010) beskriver her hvordan synet på mellomlederen har endret seg. Han skriver også at endringer ikke blir iverksatt hvis mellomlederen ikke gjør jobben sin. Det vil si at en mellomleder i dag sitter med makt, spesielt knyttet til endringer i organisasjonen. Han kan bestemme hvordan han vil at den skal gjennomføres, og om han ønsker å gjennomføre det i det hele tatt. Mellomlederen kan gå i mot en endring fordi han på bakgrunn av sin kompetanse mener dette er en dårlig vurdering av ledelsen. Det kan også være på grunn av egne følelser, som f. eks at det er noen i ledelsen han ikke går overens med. For mellomlederen sin del kan det være en stor risiko å gå i mot ledelsen, ettersom han da ikke utfører ordre fra sine overordnede. Selv om mange mellomledere ikke tar den sjansen, er det nok mange som føler de har mer makt enn tidligere, og derfor tør å komme med sin mening til ledelsen. Dette er et ytterpunkt, og i de fleste tilfeller vil ikke mellomlederen gå så langt som å gå i mot noe som er vedtatt.

Dette har vært med på å symbolisere verdien mellomledere har for organisasjoner. Vi skal derfor til slutt i teoridelen se på hvordan endringen i både mellomlederrollen har vært og hvilken forandring vi har sett i synet på selve rollen.

2.9 Endring i mellomlederrollen

Mellomlederrollen er i utvikling. Fra å inneha en relativt statisk rolle i den tradisjonelle industribedriften, der rutiner og kontroll av medarbeidere var hovedoppgaven, peker arbeidslivsforskning i nye retninger. Morgendagens mellomledere bør og vil innta en mer aktiv og strategisk rolle i bedriftene. (Grinde et al., 2010 s. 28)

Nyere arbeidslivsforskning viser tydelige endringer i hvordan mellomlederrollen oppfattes, og det er tydelig at det er andre krav og forventninger til rollen i dag enn det vi har sett tidligere.

I delkapittel 2.6 "Mellomlederrollen" har vi beskrevet hvordan Søren Voxted (2007) ser på den tradisjonelle mellomlederrollen. Voxted (2007) skriver videre om hvordan denne rollen har forandret seg i retning av en mer profesjonell lederrolle. "... i hvilket omfang mellemledere varetager de oppgaver, der forbindes med ledelse som profession. Det er personalledelse, strategisk ledelse og forandringsledelse". Voxted (2007) peker her spesielt på mellomlederens rolle i personalledelse og implementering av endringer i organisasjonen. I følge Voxted (2007) er det også en tredje mellomlederrolle, kalt hybridrollen, som ligger mellom tradisjonell og profesjonell; "Den tredje lederrolle befinner sig i et spændingsfelt mellem den traditionelle mellemlleder, der med en fagidentitet tilsvarende sine ansatte udøver faglig ledelse og driftsledelse. Og den professionelle leder, hvor det at udøve ledelse utgør en faglighed i sig selv". (Voxted, 2007 s. 140)

2.9.1 Faglig og emosjonell kompetanse

En mellomleder er avhengig av en høy faglig kompetanse innenfor sitt felt. Dette er vel tilfellet for mennesker i de fleste yrker i arbeidslivet. Men hva menes egentlig med faglig kompetanse? Videre i oppgaven kommer vi til å definere faglig kompetanse på følgende måte: ”Faglig kompetanse er kunnskaper, ferdigheter og holdninger som er av relevans for å kunne utføre oppgaver og funksjoner på en faglig tilfredsstillende måte” (Kommunesektorens organisasjon, 2008). Det er ofte den faglige kompetansen som blir sett på som den viktigste i forbindelse med ansettelser og lignende. Dette er likevel ikke den eneste formen for kompetanse hvor det er en fordel å være godt rustet.

En av de andre viktige egenskapene til en mellomleder er å forstå sine ansatte og ha nær kontakt med dem. Det vil si at det er viktig å ha en høy emosjonell intelligens.

Salovey og Mayer definerer emosjonell intelligens som en kompleks funksjon som består av fire undergrupper:

- 1. Evne til å registrere og uttrykke følelser,*
- 2. evne til å bruke følelser for å tenke bedre,*
- 3. evne til å forså egne og andres følelser,*
- 4. evne til å håndtere følelser hos seg selv og andre. (Kaufmann and Kaufmann, 2009 s. 91)*

Det er viktig at en mellomleder har høy emosjonell intelligens. For at en mellomleder skal klare å skape og opprettholde et godt, profesjonelt forhold til sine ansatte, er han også avhengig av å være på noenlunde samme bølgelengde som de han leder.

”Disse fire evnefunksjonene antas å være relatert til hverandre, slik at vi også kan snakke om en overordnet generell evne til å bruke våre emosjoner i vår tenkning og samhandling med andre mennesker” (Kaufmann and Kaufmann, 2009 s. 91). Altså holder det ikke å oppfylle en av de fire undergruppene. En er nødt til å ha deler av alle fire for å bli oppfattet som emosjonelt intelligent.

”Personer som ikke forstår emosjoner kan derfor lett miste viktige poenger i situasjoner, komme i klemme og i verste fall miste helt grepet om det som skjer” (Kaufmann and Kaufmann, 2009 s. 91). Dette sitatet viser hvorfor emosjonell intelligens er viktig, og hva som

kan skje hvis en ikke behersker den sosiale biten i jobbsituasjonen sin. Hvordan faglig og emosjonell kompetanse/intelligens påvirker i praksis kommer vi tilbake til i kapittel 4.

Her kommer en liten oppsummering av teorikapitlet:

Mellomlederrollen har forandret seg fra å være en leder med samme faglighet som sine ansatte, men med et overordnet ansvar, til å bli en mer profesjonell lederrolle. En profesjonell mellomleder driver personalledelse, er involvert på det strategiske plan og er spesielt viktig ved implementering av strategiene og endringer i organisasjoner. Det skal likevel sies at begge typer roller fortsatt er tilstede i dag, samt en tredje rolle, hybridrollen, som ligger mellom den tradisjonelle og profesjonelle. Synet på rollen har også forandret seg de siste tiårene. Mellomlederrollen har tidligere blitt sett på som noe unødvendig som sinker organisasjonen ved at det blir et høyere hierarki. Dette synet er i endring og stadig flere ser på denne rollen som viktig. Grunnen er at mellomlederen er viktig fordi han skal være et bindeledd mellom ledelsen og de ansatte. Mellomlederen er den som skal implementere endringer og strategier og ha ansvar for det operative i organisasjonen. Ved top-down endringer i organisasjoner kan ledelsen møte på uenighet fra de ansatte. Da kommer mellomlederen i en vanskelig situasjon, hvor ledelsen har bestemt at noe skal endres, mellomlederen skal gjennomføre endringen, men sliter med å få med seg de ansatte. Da vil han havne i en ”mellom barken og veden situasjon”, med motstridende krav fra ledelsen og forventninger fra de ansatte.

Krav fra ledelsen og forventninger fra de ansatte hjelper mellomlederen til å oppnå målene som organisasjonen har satt seg. For å belyse dette nærmere har vi trukket inn Wetherbe (1991) sin artikkel, information requirements, hvor vi mener ledelsen kommer med problemer som har flere løsningsalternativer, og mellomlederen må velge et av alternativene ut fra informasjonen organisasjonen besitter. Ledelsen er også opptatt av at de kritiske suksessfaktorene er på plass. De ansatte kommer derimot til mellomlederen for hjelp, hvor mellomlederen tar en beslutning basert på sin erfaring og kompetanse. I dette tilfelle er det ikke noen spesielle løsningsalternativer å tenke gjennom. De ansatte er også opptatt av ends/means, fordi de vil vite hvordan de kan bidra til å oppnå målene i organisasjonen.

3. Metodisk tilnærming til oppgaven

”En metode betyr en planmessig fremgangsmåte. Hvilken planmessig fremgangsmåte som er best egnet i en gitt situasjon, avhenger både av hva som er vårt mål, hvordan «verden» ser ut, og av hvilke ressurser vi har til disposisjon.” (Gripsrud, 2004, s.12) I dette kapitlet vil vi derfor presenterer metodene, altså den planmessige fremgangsmåte vi mener er best for å finne svar på problemstillingen vår. Det vil også bli beskrevet hvilke vitenskapelige grunnforutsetninger og design vi har brukt for å svare på oppgaven. Videre har vi vurdert oppgavens validitet og reliabilitet og hvilke datatype vi bruker.

Vi vil i metodedelen se nærmere på:

- Design
- Intervju
- Validitet og reliabilitet
- Feilkilder
- Analyseteknikker

3.1 Valg av design

”Undersøkelsens design innebærer en beskrivelse av hvordan hele analyseprosessen skal legges opp for at man skal kunne løse den aktuelle oppgaven.” (Gripsrud et al., 2004 s. 58)

Gripsrud, Olsson og Silkoset (2004) forklarer tre typer av design: Eksplorativt, deskriptivt og kausalt. ”Eksplorativt design kan brukes hvis beslutningstakeren i utgangspunktet vet lite om et saksområde og det primære målet med en undersøkelse kan være å utforske temaet nærmere” (Gripsrud et al., 2004 s. 59). ”Ved deskriptivt design har analytikeren en grunnleggende forståelse av problemområdet. Formålet er å beskrive situasjonen på et bestemt område” (Gripsrud et al., 2004 s. 61). ”I et kausalt design undersøker man mulige årsaksforklaringer, som egentlig betyr at vi benytter en form for eksperiment.” (Gripsrud et al., 2004 s. 65).

I hovedsak så har problemstillingen i denne oppgaven et deskriptivt design. Vi mener deskriptivt design kan brukes fordi vi føler vi har en grunnleggende forståelse av problemet som mellomledere kan være i, og det er denne rollen mellom ledelsen og de ansatte som vi

ønsker å undersøke nærmere. Vi har valgt intervju som metode, fordi vi mener vi ikke kan få mer ut av et spørreskjema enn det vi vil få ut av intervjuer med utvalgte respondenter. Grunnen til dette er at vi kun undersøker en bedrift, og mest sannsynlig vil vi ikke trenge å få svar fra veldig mange, for å kunne få et godt innblikk i hvordan situasjonen er. Vi velger dessuten å undersøke to avdelinger, som har forskjellig fokus, og på den måten kan vi se om det er noen likheter som mellomlederne står ovenfor. Samtidig så kan vi gjennom intervjuer unngå misforståelser i forhold til spørsmålene, og vi møter personene ansikt til ansikt. Da kan vi også se på reaksjonene deres når de blir stilt spørsmålene.

3.2 Intervju

Intervju er av typen kvalitativ forskning. ”Kvalitative data er data som utsier noe om de kvalitative (ikke-tallfestbare) egenskapene hos undersøkelsesenheter, og de foreligger i form av tekst eller verbale utsagn (mykdata).” (Halvorsen, 2008, s. 128). Ved et intervju vil vi kunne se på personenes atferd og kroppsspråk, og vi kan på denne måten få viktig informasjon, som vi ikke ville fått ved f. eks en spørreundersøkelse. Vi kommer til å ha spørsmålene som vi ønsker å få svar på klare på forhånd. Dette velger vi å gjøre fordi vi da på forhånd har tenkt på hva vi ønsker å få ut av intervjuet. Vi kunne ha valgt å ta opp noen få temaer og snakke rundt dette, men på denne måten kunne det vært viktige spørsmål vi ikke hadde fått noe svar på.

Man må under et intervju være klar over den såkalte intervjuereffekten. ”Dessuten vil intervjuers personlighet og arbeidsmåte kunne påvirke intervjuresultatet. Denne intervjuereffekten skyldes at man svarer for å gjøre godt inntrykk eller for ikke å virke uvitende” (Halvorsen, 2008, s.143). I de neste delkapitlene følger fordeler og ulemper ved intervjuer.

3.2.1 Fordeler ved intervju

Ettersom vi bruker intervjuer er det viktig at vi er klar over fordelene og ulempene ved denne metoden. Det er spesielt viktig å være klar over ulempene, fordi da kan vi klare å luke de bort eller redusere de. Grunnen til at vi også er interessert i fordelene er fordi vi ønsker å vite hvorfor vi skal velge intervju fremfor f. eks en spørreundersøkelse. Ifølge Halvorsen (2008) er det følgende fordeler ved intervjuer:

- Spørsmål som er dårlig formulert eller uklare kan rettes opp underveis ved at man

forklarer bedre hva som ligger i spørsmålet. Dette får man ikke mulighet til ved f. eks en spørreundersøkelse.

- Den som blir intervjuet vet ikke hvilke spørsmål som kommer senere, og derfor kan ikke svar på tidlige spørsmål bli påvirket av spørsmål som kommer senere.
- Mulighet for å tolke følelsene til den som blir intervjuet. Man kan lese på kroppsspråket til respondenten for å se etter spesielle følelser.

3.2.2 Ulemper ved intervju

I følge Halvorsen (2008) er det følgende ulemper ved bruk av intervjuer:

- Intervjuer er individualistiske, de betrakter individet som en sosial isolert enhet.
- Intervjuer kan være for demokratiske. Her sikter Halvorsen (2008) til at alle svarene fra de som blir intervjuet teller like mye, uavhengig av deres faktiske innflytelse i sosiale grupper.
- Dataene får et statisk preg. Dataene får man på et bestemt tidspunkt, og derfor er det vanskelig å fange opp prosesser.
- Man risikerer å få strategiske svar. Det vil si at de som blir intervjuet svarer på en bestemt måte for å oppnå noe, fremfor det som er den virkelige sannheten.
- Spørsmålene kan være svake i form av at de er dårlig formulert, uklare eller for retningsgivende når det gjelder svarene man får.
- Ved spørsmål av intim eller personlig karakter kan svarene fort bli uærlige. Det vil si at man er redd for i si det man egentlig mener.

Ettersom respondentene er anonyme blir enkelte av ulempene svakere fordi det da er større sjans for at de svarer det de selv mener, og ikke tenker på at andre får vite hva de mener. Vi har brukt god tid på å formulere spørsmålene, og også hentet spørsmål fra noen bøker, og derfor er spørsmålene forhåpentligvis klare og bra formulert. Noen av de andre ulempene er uansett også tilstede i oppgaven, som f. eks at alle svarene teller like mye og dataene får et statisk preg.

3.2.3 Spørsmålsutforming

Det er viktig at vi lager spørsmål som gjør at vi kan få svar på problemstillingen vi har. For å få til dette har vi funnet en del spørsmål i noen bøker, som vi mener vil hjelpe oss på veien.

(Berg, 1995, Vøxted, 2007). Disse vil bli supplert med noen spørsmål vi har formulert på egenhånd. Vi vil alltid ha som formål å finne svar på mellomlederens problemer. Det betyr at spørsmålene til mellomlederens underordnede og overordnede vil være vinklet mot mellomlederen og mellomledelse, sett fra deres ståsted. Det er viktig at vi er konkrete, og at de som blir intervjuet forstår hva vi egentlig spør om. Vi prøver så godt vi kan å eliminere eller dempe ned ulempene ved intervjuer ved å få til gode og riktige spørsmål. Vi velger å begynne med enkle spørsmål i starten av intervjuet, for at den vi intervjuer skal få en fin og myk start, samtidig som vi vekker interessen hos ham.

3.2.4 Respondenter

Vi har valgt å intervju to mellomledere i DNB og for hver av dem, en av deres overordnede og underordnede. Samtlige av intervjuerne vil befinne seg på Gjøvik. En mellomleder fra bankfilialen med dens overordnede og underordnede, og en mellomleder og overordnede og underordnede fra kundeserviceavdelingen på Gjøvik. Grunnen til at vi velger disse respondentene er at vi får syn på mellomlederen og mellomledelse fra forskjellige vinklinger. Det betyr at det blir totalt seks intervjuer. På selve intervjuet regner vi med å bruke ca 1 time pr person.

3.3 Validitet og reliabilitet

Validitetsproblemet oppstår fordi forskeren befinner seg på to plan, nemlig på teoriplanet når hun eller han skal arbeide med å formulere en problemstilling og tolke resultatene av en empirisk undersøkelse, og på empiriplanet når hun eller han skal samle inn og behandle data. Ideelt sett skal det være samsvar mellom bruken av samme begreper på de to planene. Hvor godt samsvaret er, kalles definisjonsmessig validitet. Begrepet validitet kan gjengis med gyldighet eller relevans. (Halvorsen, 2008 s. 67).

I følge Halvorsen (2008) kan ikke definisjonsmessig validitet måles empirisk, vi må bruke skjønn og argumentasjon for å vurdere validiteten. ”Den innholdsmessige validiteten kan være dårlig fordi den operasjonelle definisjonen fører til at en måler mindre enn det som var hensikten... Den operasjonelle definisjonen kan også dekke mer enn tilsiktet” (Halvorsen, 2008 s. 69).

Begrepene validitet og reliabilitet er i følge Halvorsen (2008) utviklet innenfor kvantitativ

forskning og passer ikke så bra for kvalitativ forskning. Etersom vi driver med kvalitativ forskning vil vi se nærmere på hvordan Halvorsen (2008) vurderer validitet og reliabilitet i kvalitativ forskning.

3.3.1 Validitet og reliabilitet i kvalitativ forskning

I følge Halvorsen (2008) sikrer man god validitet gjennom å være saklig og pålitelig i bruken av metodene for innsamling av data og analysene av disse. Man er heller ikke så opptatt av reliabilitet, men av ”konsistens”. ”F.eks ved å la andre forskere (med annen fagbakgrunn) få anledning til å gå gjennom det innsamlede materialet og eventuelt også gjenta undersøkelsen” (Halvorsen, 2008 s. 72). Man kan også vurdere om dataene er overførbare til andre situasjoner og steder.

3.3.2 Data

I arbeidet med denne oppgaven har vi kun benyttet oss av primærdata. Gripsrud, Olsson og Silkoset (2004) beskriver primærdata som data vi samler inn selv for å kunne besvare våre spørsmål. Intervjuer er som nevnt tidligere av typen kvalitative data. Ved intervjuer vil vi kommunisere direkte med en person som vet hvordan mellomlederrollen er/blir sett på i organisasjonen. Vi skaffer oss dermed egne data fra noen som er direkte knyttet til problemstillingen. Så vi bruker i høy grad primærdata for å få svar på problemstillingen vår.

Når det gjelder dataene vi har funnet så er det enkelte ting som er viktig å huske på. Vi har kun intervjuet en ansatt under hver mellomleder. Dette gjør at vi kun får synet fra en ansatt, og ikke fra flere underordnede. Da må vi ta utgangspunkt i svaret til den ene vi har intervjuet, selv om det kan være at andre ansatte har andre meninger. Intervjuene vi har gjort er kun gjort på Gjøvik, men i to forskjellige avdelinger. Dette gjør at vi kan se på likhetene og forskjellene i to forskjellige typer avdelinger. Etersom vi kun har intervjuet en mellomleder kan det være vanskelig å vite om overordnede sikter til den mellomlederen vi har intervjuet når han gir sine svar.

I forrige delkapittel beskrev vi teori rundt validitet i kvalitet forskning. Når det gjelder «overførbarheten» til dataene vi har skaffet regner vi med at den er ganske høy, fordi DNB er opptatt av at det skal være ganske store likheter i avdelingene. Blant annet skal lederne ha en struktur som er 80 % lik uansett hvor det er. Da vil man ha 20 % til individuell tilpasning.

Hvis denne undersøkelsen hadde blitt gjort av andre forskere i andre avdelinger, så hadde nok resultatene blitt ganske like og konsistensen derfor høy.

3.4 Feilkilder

Ettersom vi har brukt intervju til å innhente data så mener Halvorsen (2008) at det er et sentralt spørsmål: ”Spiller informanten opp til forskeren, slik at de forteller ham eller henne det de tror vedkommende ønsker å høre?” (Halvorsen, 2008, s.215). Slik vi har opplevd det så virker det som om respondentene stort sett har svart det de selv mener, og ikke svart det de tror vi vil høre. Vi er litt usikre på den ene respondenten som svarte veldig positivt på samtlige spørsmål, men for oss er det vanskelig å si om det var for å stille alt i et bra lys, eller om det er den virkelige sannheten. For øvrig virker det som om svarene er troverdige. Ettersom alle respondentene er anonyme har de heller ikke noen grunn til å være redde for å si sin egen mening. Derfor antar vi at respondentene har sagt sin egen mening, men dette er likevel en mulig feilkilde. Halvorsen (2008) skriver videre ” Er det noe som tyder på at forskeren har vært forutinntatt og bevisst eller ubevisst har registrert informasjon som støtter opp under konklusjonen, mens annen informasjon er utelatt?” (Halvorsen, 2008 s.215). Vi mener vi har vært profesjonelle i forhold til det å samle inn dataene og trekke en konklusjon ut fra dem. Vi har ikke bevisst registrert noe informasjon og utelatt noe annet. Om vi har gjort noe ubevisst er vanskelig å svare på, men det har ikke vært vår intensjon.

3.5 Analyseteknikker

”Det finnes ingen standardiserte teknikker på hvordan det skal gjøres. Dette henger sammen med at kvalitative data foreligger i form av ustrukturert informasjon.” (Halvorsen, 2008 s. 210).

Likevel har Halvorsen (2008) nevnt noen teknikker som kan brukes i analyse av kvalitative data. Halvorsen nevner to former for tekstanalyse, helhetsanalyse og delanalyse. “Delanalyser forutsetter at intervjuetekst kan deles opp i ulike utsagn som kan kategoriseres eller telles opp, slik som hvor ofte bestemte meninger, utsagn eller holdninger forekommer i teksten.” (Halvorsen, 2008 s.210). Vi mener at denne typen analyse ikke er spesielt aktuell i vår analyse av intervjuene. Grunnen er at vi kun har intervjuet seks personer, og det er begrenset hvor mye som kan telles opp.

”En helhetsanalyse eller helhetsforståelse kan f. eks oppnås ved at man ved gjennomlesning

av intervjuene forsøker å danne seg et allment inntrykk, og deretter velger ut situasjoner eller sitater som illustrerer hovedinntrykkene.” (Halvorsen, 2008 s. 211). Vi har på mange måter brukt litt av denne typen analyse. Vi har lest gjennom de svarene vi har fått, og av de dannet oss et inntrykk av mellomlederrollen i DNB. Vi har videre valgt å sammenligne svarene innenfor bestemte hovedspørsmål eller temaer. I kapittel 4 vil vi se på hvilke områder mellomlederne svarer forskjellig, hvordan inntrykkene av hver enkelt avdeling er, og hvilke likheter og ulikheter det er avdelingene mellom.

4. Diskusjon/analyse

Så langt i oppgaven har vi gått igjennom det vi anser som relevant teori for å kunne svare godt på problemstillingen. Dette er viktig for at oppgaven skal ha en god teoretisk forankring, og for å forsvare vår egen argumentasjon senere. Etter teoridelen skrev vi i kapittel 3 om de metodene vi har brukt i innsamlingen av dataene våre. Det var også en presentasjon av fordelene og ulempene ved den metoden vi brukte, dybdeintervju.

Nå i kapittel 4 skal vi gå over til å analysere de faktiske dataene vi har fått gjennom arbeidet vårt. Vi har som nevnt tidligere i oppgaven benyttet oss av dybdeintervjuer av en mellomleder og denne personens over- og underordnede ved to forskjellige avdelinger hos DNB på Gjøvik. Vi kommer derfor til å sammenligne de to mellomlederne opp mot hverandre i delkapittel 4.1, et delkapittel hvor vi også kommer til å sammenligne de to avdelingene vi har sett på. Dette gjør vi for å få et tydeligere bilde av hva likhetene og forskjellene mellom avdelingene er.

4.1 Innsamlede data

Det var ingen store problemer i forbindelse med innsamlingen av dataene. Vi fikk de ressursene vi mente var nødvendige og respondentene var behjelpelige med å svare på spørsmålene vi hadde. Opplysningene vi har fått fra respondentene har vi valgt å presentere ved hjelp av fire sammenligninger. Først så velger vi å se på de to avdelingene hver for seg, for å få et bilde av mellomlederens hverdag i disse to avdelingene, samt for å få en oversikt over hva mellomlederens overordnede og underordnede mener i forhold til mellomlederen selv. Etter at vi har sammenlignet avdelingene hver for seg velger vi å se på avdelingene sammen, for å få et bilde av hva som er forskjellene, og hvorfor disse forskjellene er tilstede. Den siste sammenligningen er mellom mellomlederne, for å få en oversikt over hva de to forskjellige mellomlederne mener, samt hvilke likheter og forskjeller som er tilstede.

Her kommer vi først til i å presentere de viktigste temaene i analysedelen vår:

Hva som er de største utfordringene har vi valgt som et tema fordi det er selve essensen i oppgaven. Vi vil gjerne se hva mellomlederne selv mener er de største utfordringene, og om underordnede og overordnede har den samme oppfatningen om temaet.

Grunnen til at vi har valgt ressurser/støtte/handlingsrom som en av delene er fordi vi ønsker å se på om dette er en utfordring for mellomlederne i DNB, og eventuelt hvor stor den er. Det går på om mellomlederen får det han selv trenger for å gjøre en god jobb, og hvor flink han er til å tildele det de ansatte anser som nødvendig. Begge deler kan være en utfordring.

Vi ønsker å se på hvordan det oppleves å gjennomføre endringer som man i utgangspunktet personlig er i mot, ettersom dette kan være en stor utfordring for mellomlederne. Det kan variere i hvor sterk grad de føler dette, og vi vil se om underordnede og overordnede tror dette er noe en mellomleder kan oppleve som en utfordring.

Om det er press som følge av forskjellige forventninger fra de ansatte og krav fra ledelsen er også en viktig del for å kunne besvare problemstillingen. Dette mener vi er en av de største utfordringene for en mellomleder. Det er også spennende å se om overordnede og underordnede føler at det kan være motstridende krav og forventninger.

Vi har valgt å trekke inn i hvilken retning lojaliteten til mellomlederne ligger. Dette er muligens ikke en utfordring, men er viktig i oppgaven for å kunne se om lojaliteten har noe å si på i hvilken grad krav og forventninger blir oppfylt.

Vi velger også å se på i hvilken grad mellomlederen lever opp til kravene og forventningene som blir stilt. Dette for å se om mellomlederen lever opp til ønskene fra ansatte og ledelsen.

Nå har vi gitt en kort innføring i hva vi har undersøkt, og vi går nå over til presentasjon og analyse av dataene i avdeling 1.

4.1.1 Avdeling 1.

I denne delen vil vi diskutere nærmere funnene i avdeling 1. Vi har sett på svarene fra de tre respondentene og sammenlignet svarene.

<i>Hovedtema</i>	<i>Avdeling 1, oppsummert alle respondenter</i>
Største utfordringer?	<ul style="list-style-type: none">• Mellomleder: Få opp nivå på de som ikke leverer spesielt bra.• Overordnede: Beslutninger som er tatt ovenfra og som skal ut blant de ansatte.• Underordnede: Havne mellom barken og veden.
Opplever at man mottar tilstrekkelig med ressurser/støtte/handlingsrom?	<ul style="list-style-type: none">• Stort handlingsrom. Må utfordres.• Mellomlederen og underordnede fornøyd med ressurser og støtten de får.
Hvordan oppleves det å gjennomføre endringer som man i utgangspunktet personlig er i mot?(påvirker dette gjennomføringen?)	<ul style="list-style-type: none">• Mellomlederen kan være i mot enkelte ting, men man må være tro mot beslutninger.• Underordnede og overordnede tror at dette kan forekomme.
Press som følge av forskjellige forventninger fra de ansatte og krav fra ledelsen?	<ul style="list-style-type: none">• Mellomleder og underordnede mener dette ikke er noe problem.
Hvilken retning er lojaliteten størst?	<ul style="list-style-type: none">• Mellomleder og overordnede sier de tror at lojaliteten heller litt mot de ansatte, mens underordnede mener det er 50/50.
I hvilken grad lever ML opp til de forventninger som stilles til han?	<ul style="list-style-type: none">• Mellomlederen mener han lever opp til forventningene basert på prat med de ansatte i forkant av at han gikk inn i jobb.
I hvilken grad lever ML opp til de krav som stilles til han?	<ul style="list-style-type: none">• Overordnede mener at kravene ikke alltid blir oppfylt.

Tabell 1: Oppsummering alle respondenter avdeling 1.

Når det gjelder de største utfordringene så har, kanskje noe overraskende, overordnede og underordnede et litt annet syn enn det mellomlederen selv har. Mellomlederen mener den største utfordringen er å heve prestasjonene til de som ikke leverer spesielt bra. Overordnede sier at den største utfordringen er å få beslutninger som er tatt av ledelsen ut blant de ansatte. Underordnede nevner omtrent det samme, og at mellomlederen er i en situasjon der han er mellom barken og veden. Mellomlederen mener altså at dette ikke er den største utfordringen, selv om det er dette både lederen og den ansatte nevner. Mellomlederens overordnede har selv vært i en mellomlederstilling i DNB, og han nevner muligens det han selv følte var den største

utfordringen. Den ansatte har vært mellomleder i en annen bedrift, og det kan være at opplevelsen av å være fanget mellom barken og veden stammer fra hans egne tidligere erfaringer med rollen. De har mest sannsynlig tatt med seg sine erfaringer når de nevner mellomlederens største utfordringer.

I avd. 1 er det stor enighet om at det er handlingsrom. Overordnet sier at det er viktig at man tør å utfordre det rommet som ligger der og våger å bruke det. Slik han føler det så er det ganske forskjellig hvor mye de ansatte gjør det, og han kunne tenke seg at enkelte ønsket å utfordre det mer. Mellomlederen føler at han både får og tildeler de ressursene og støtten som er nødvendig. Når det gjelder støtte føler han dog at han kan bli litt bedre til å gi tilbakemeldinger. Underordnede nevner ikke tilbakemeldinger som negativt og mener han får både ressurser og støtte for å gjøre jobben på en god måte. Slik vi ser det virker det som det er bra handlingsrom i DNB avd.1, men at ikke alle bruker det, på grunn av en form for forsiktighet. Noen spør om det meste før de foretar handlinger, mens andre bare gjør det de mener er mest fornuftig. Det virker på overordnede som om man skulle ønske at enkelte ville ta flere egne beslutninger. Han sier også at det er bedre med tilgivelse enn tillatelse. Når det er sagt virker det ikke som om mellomlederen vi har intervjuet er en av dem. Han tør å ta egne beslutninger og står på egne bein, ut fra vår vurdering.

Samtlige intervjuobjekter nevner at mellomlederen kan føle at han enkelte ganger må implementere beslutninger som han personlig er i mot. Mellomlederen her nevner ”mellom barken og veden”, som er noe av det vi ønsker å belyse i denne oppgaven. Han nevner det ikke som den største utfordringen, men for oss virker det som dette likevel kan være en utfordring. Det synes som at det er mulig å komme med forslag under prosessen frem mot en beslutning, men når beslutningen er tatt må man være tro mot den. Mellomlederen sier han er flink til å skjule det hvis han er imot noe som er besluttet. Underordnede mener at mellomlederen innimellom kan føle at han må gjennomføre endringer som han er imot, men merker det ikke på om han er for eller imot. Overordnede sier at det kan være lettere å takle situasjoner hvor man må gjennomføre tiltak som man er imot, med erfaring fra lignende situasjoner tidligere. Dette synes opplagt, og vi er enig i det. Med erfaring vil en raskere kunne se hvorfor beslutningen likevel kan være bra, og evne å se en beslutning fra flere vinkler enn kun fra sin egen stilling som mellomleder.

Mellomlederen og underordnede nevner begge at de ikke opplever at det er noe press som

følge av forskjellig forventninger fra de ansatte og krav fra ledelsen. Vi mener at begge muligens motsier seg litt her, ettersom begge nevner at mellomlederen er litt mellom barken og veden. Som nevnt i delkapittel 2.7 er det mulig at mellomlederen havner i en mellom barken og veden situasjon ved top-down endringer, men da må det være forskjellige krav fra ledelsen og forventninger fra ansatte. Ettersom mellomlederen her sier at det ikke er noe press, så har han neppe opplevd at de ansatte har andre forventninger enn de kravene ledelsen kommer med. Så lenge de ansatte ikke motsier seg beslutninger fra ledelsen, mener vi at mellomlederen ikke er i en mellom barken og veden situasjon. Hadde derimot de ansatte vært uenige, eller hadde hatt andre forventninger enn det som mellomlederen formidler, hadde han vært i en situasjon som kan betegnes mellom barken og veden. Hvorfor føler ikke mellomlederen et sånt press? Ettersom den ansatte sier han tror mellomlederen ikke føler et press, som følge av forskjellig forventninger fra de ansatte og krav fra ledelsen, så kan det være at de ansatte ikke stiller spesielle forventninger til mellomlederen i endringsprosesser hos DNB. Som nevnt i delkapittel 2.9.1 så kan det være at de ansatte er enige i det som skal endres og går helhjertet inn for det. Men det kan også være en verre side; det kan være en indikasjon på at de ansatte ikke bryr seg, og da kan det virke som de er uinteressert i hvordan det går med organisasjonen.

Når det gjelder hvor lojaliteten ligger er både mellomleder og overordnet enig i at mellomlederen jobber mest for de ansatte. Overordnede tror ikke mellomlederne ved avdelingen vil fremme dette. Underordnede mener at det er en 50/50 situasjon, hvor mellomlederen har like mye lojalitet begge veier. Mellomlederen føler mest lojalitet til de ansatte, kanskje på grunn av at det ikke er lenge siden han var på samme nivå som dem selv. Sannsynligvis er ikke dette den eneste grunnen, da overordnede tror det er slik også blant de andre mellomlederne i avdelingen. Mellomlederne i denne avdelingen kan nok føle at de har en rolle der de skal "passe på" at de ansatte har det bra, trives på jobben og gjør det som skal til for å levere bra resultater.

Når det gjelder forventninger mener mellomlederen selv at han lever opp til de forventningene de ansatte har til han som leder. Mellomlederen baserer svaret på at han hadde samtaler med de ansatte før han gikk inn i rollen som mellomleder. I disse samtalene fikk han svar på hva de ansatte forventet av han som leder. Disse forventningene føler han at han lever opp til, men om det er noen forventninger utover de som ble nevnt i samtalen kan han ikke svare på. Underordnede sier også at han føler mellomlederen lever opp til forventningene som han har

til han. Dette betyr at mellomlederen er flink på BSP solving, at han kan ta beslutninger og svare på spørsmål fra de ansatte raskt og fornuftig. Samtidig vil han være sterk på Ends/Means, han følger opp de ansatte med å tydeliggjøre målene til DNB og hvilke midler som de ansatte må benytte seg av for å kunne bidra til å nå målene. Underordnede nevnte heller ingen svakheter basert på den emosjonelle rollen som en mellomleder har. Ut ifra dette virker det som om mellomlederen også besitter en bra emosjonell intelligens.

Kravene som ledelsen stiller ovenfor mellomlederen blir ifølge overordnede ikke alltid fulgt opp. Her kan vi se tilbake på delkapittel 2.5.2 om krav og forventninger. Det at kravene ikke blir fulgt opp kan bety at mellomlederne kan ha vanskeligheter med Business Solving planning (BSP) problem. Det innebærer at de ikke er flinke nok til å finne flere løsningsalternativer på kravene, (som kan bli sett på som problemer ved at det kan utføres på flere måter), som blir stilt, eller at de rett og slett velger feil løsning sett fra ledelsens side. Det kan også være at organisasjonen ikke besitter nok informasjon til å velge riktig løsning, eller at mellomlederen ikke vil gjøre noe med kravene som blir stilt, fordi han mener det er feil for organisasjonen. Dette vil være et løsningsalternativ, og fra lederens side blir det sett på som feil alternativ. Det er også mulig at ledelsen ikke føler de kritiske suksessfaktorene alltid er på plass. Det er mulig at de små tingene som aldri skal gå galt, kanskje gjør det, og da vil ikke ledelsen føle at mellomlederne alltid gjør det han kan for å hindre dette.

Nå har vi vært gjennom de viktigste temaene for avdeling 1. Vi skal i neste delkapittel gjøre en tilsvarende analyse av avdeling 2.

4.1.2 Avdeling 2.

I denne delen vil vi komme med en tilsvarende sammenligning for avd. 2, som vi har gjort for avd.1.

<i>Hovedtema</i>	<i>Avdeling 2, oppsummert alle respondenter</i>
Største utfordringer?	<ul style="list-style-type: none">• Enighet rundt hva som er de største utfordringene. Overføre beslutninger fra ledelsen til de ansatte. Krav og forventninger fra forskjellige retninger.
Opplever at man mottar tilstrekkelig med ressurser/støtte/handlingsrom?	<ul style="list-style-type: none">• Alle er enige om at det er stort handlingsrom.• Mellomleder føler han får den støtten og ressursene han trenger, men ingen overflod. Overordnede enig i det.• Underordnede godt fornøyd med ressursene og forholdsvis fornøyd med støtten.
Hvordan oppleves det å gjennomføre endringer som man i utgangspunktet personlig er i mot?(påvirker dette gjennomføringen?)	<ul style="list-style-type: none">• Alle sier at det er lov å være uenig frem til beslutningen er tatt. Da må det som er bestemt følges opp.
Press som følge av forskjellige forventninger fra de ansatte og krav fra ledelsen?	<ul style="list-style-type: none">• Mellomlederen opplever dette, men ser på det som utfordrende og spennende. Overordnede og underordnede sier at det vil det være.
Hvilken retning er lojaliteten størst?	<ul style="list-style-type: none">• Samtlige mener at mellomlederen har størst lojalitet mot ledelsen.
I hvilken grad lever ML opp til de forventninger som stilles til han?	<ul style="list-style-type: none">• Har undersøkelser på nettopp dette og det svinger litt.• Underordnede mener mellomleder er faglig meget sterk. Kan bli flinkere på planlegging og det mellommenneskelige.
I hvilken grad lever ML opp til de krav som stilles til han?	<ul style="list-style-type: none">• Kravene blir tilfredsstilt.

Tabell 2: Oppsummering alle respondenter avdeling 2.

I avd. 2 er det stor enighet om hva som er de største utfordringene til mellomlederen. Det er å overføre beslutninger fra ledelsen til de ansatte, og at det stilles krav og forventninger fra alle retninger. Det betyr at mellomlederen her kan se på Ends/Means som en utfordring. Det vil si å få klargjort beslutningene som ledelsen tar, ut til de ansatte, samt få de til å forstå hvorfor beslutningene er smarte, og formidle hvordan de skal være med på å nå målene DNB har satt.

Alle er enige om at det er stort handlingsrom. Mellomleder føler han får den støtten han trenger, men at det er viktig å ta initiativ selv. Når det gjelder ressurser føler han at det ikke er noen overflod og at det kan være litt kamp om midlene. Han føler selv han tildeler de ressursene som er nødvendig for de ansatte. Overordnede er enig i at det er litt kamp om ressursene, og innimellom kunne han ønske at han hadde flere ansatte. Mellomlederen mener han kan bli litt flinkere til å gi støtte, da han ser på seg selv som litt utålmodig. Det han mener med dette er at han kan bli flinkere til å bruke tiden sin på å støtte ansatte som sliter med saker, fremfor å mase på at de skal bli ferdige og få gjort jobben raskt. Underordnede sier at han får de ressursene og støtten han trenger. På oss synes det som at det i avd. 2 ikke er noe problem for de ansatte å få kursing hvis det er nødvendig. Vi sitter også med et inntrykk av at mellomlederen er veldig behjelpelig hvis noen av de ansatte trenger hjelp til kundesaker, hvor den ansatte selv er usikker på hva han skal gjøre. Mellomlederen har også hjulpet mange av de ansatte til å bestå autorisasjonsprøven, for å møte kravet om å bli autorisert som finansiell rådgiver.

Mellomlederen mener at det kan skje at han må gjennomføre endringer som han selv er imot, men at det er store muligheter for å komme med innspill innenfor lederteamet. Overordnede sier at det er kultur for å ha meninger, men at man må være tro mot beslutningen som blir tatt. Mellomlederen sier at han føler seg såpass profesjonell at han tror ikke de ansatte vil merke om han er for eller imot en endring. Her mener den ansatte det motsatte. Han sier han kan se det på mellomlederen om han er for eller imot. Vår oppfatning rundt dette er at den underordnede er en veldig erfaren og rutinert mann innenfor denne bransjen. Han sier selv at han kjenner mellomlederen godt, og kanskje er det ingen av de andre ansatte som har muligheten til å kunne se om mellomlederen er flink til å skjule hva han egentlig mener? Den underordnede har ingen spesiell kontakt med mellomlederen utenfor jobben, men virker veldig sosial, og på den måten kommer han i god kontakt med menneskene rundt seg og lærer folk å kjenne. Så selv om vårt intervjuobjekt sier han ser det på mellomlederen om han er for eller imot, så er det ikke sikkert de andre ansatte ved avdelingen gjør det. Likevel er det grunn til å tro at siden en merker det, så er sjansen stor for at andre også gjør det. Kroppsspråk er en viktig kommunikasjonsform, og vil som regel avsløre når en person sier noe annet enn det han mener.

Mellomlederen sier han opplever press som følge av forskjellige forventinger fra de ansatte og krav fra ledelsen. Overordnede er enig og sier at det naturligvis vil være det. Underordnede tror også at dette er noe mellomlederen kan oppleve. Alle mener dette er en utfordring, men mellomlederen sier at han også opplever det som spennende. Det at alle har en forståelse av at dette er en utfordring kan være med på å gjøre problemet litt mindre for mellomlederen. Da vet alle at det er en utfordring, og at han trenger tid for å behandle slike situasjoner med ulike krav og forventninger. Det at mellomlederen føler at det også kan være litt spennende er nok med på å bidra til at han vil gjøre en god jobb. Mellomlederen i denne avdeling trekker inn et eksempel vi velger å bruke i oppgaven. DNB var de første til å tilpasse seg kravet om 15 % egenkapital ved boliglån som kom fra de Norske myndighetene. De ansatte skjønnte ikke hvorfor DNB gjorde dette, pga at de andre bankene ikke hadde innført det enda, og de mente dette ville være en ulempe for organisasjonen. Da følte mellomlederen at de ansatte var i mot det som ble bestemt og var litt misfornøyd. Denne motstanden mot endring er knyttet til forhold i omgivelsene, ettersom dette kan påvirke markedet. Vi tror det er viktig at mellomlederen ser på dette presset mellom ledelsen og de ansatte som spennende, ellers tror vi ikke at en mellomleder kunne klart seg lenge i jobben, selv om dette vil avhenge av hvor en er ansatt (eks. privat/offentlig sektor). En jobb med mye krevende kommunikasjon mellom ledelsen og ansatte kan føre til et stress som mellomlederen ikke klarer å takle. Det virker ikke på oss som mellomlederen i denne avdelingen har det problemet, selv om han selv sier at jobben innimellom kan være litt stressende.

Alle i avd. 2 mener at mellomlederen har mest lojalitet til ledelsen. Mellomlederens overordnede sier at mellomlederen er nødt til å ha mest lojalitet oppover. Mellomlederen nevner likevel at ledelse aldri er bedre enn den jobben medarbeiderne gjør. Så det er viktig å vise lojalitet også den veien. Grunnen til at mellomlederen føler mest lojalitet oppover kan være fordi han identifiserer seg mer med ledelsen enn de ansatte. Også den underordnede sier han tror mellomlederen har mest lojalitet oppover. Ettersom underordnede sier dette er det mulig at han føler at de ansatte ikke blir gitt nok oppmerksomhet, og han føler at kravene fra ledelsen overstyrer forventningene fra de ansatte. Ettersom overordnede også sier at lojalitet går mot ledelsen, så føler han sikkert at mellomlederen har sterk lojalitet den veien, og at mellomlederen jobber bra for å få igjennom kravene som kommer fra ledelsen. Dette trenger ikke å bety at det er noe problem at kravene overstyrer forventningene, men at de som er ansatt i DNB er klar over dette, og skjønner at ledelsen gjør det de mener er best for bedriften.

Mellomlederen mener han lever opp til forventningene som stilles fra de ansatte, med bakgrunn i medarbeidertilfredshetsundersøkelser. Han peker på at dette er noe som svinger litt, men at akkurat nå så er det veldig bra. Han sier videre at han siden januar 2012 har hatt en prat med hver ansatt en gang i uka. Underordnede vi snakket med følte det litt todelt. På den ene siden mener han at mellomlederen er faglig meget sterk og veldig behjelpelig i vanskelige kundesaker. Fra delkapittel 2.5.2 kan vi se at det betyr at mellomleder 2 er veldig sterk på ”Business System Planning (BSP) solving”, fordi han er flink og behjelpelig når de ansatte trenger et svar på hva de skal gjøre. Dette er veldig viktig for en mellomleder, og vi velger her å sitere Folkestad ”..., du må ha en sterk mellomleder, som er godt faglig skolert og forankret, og som er tydelig på at vedkommende kan sitt fag og det området som vedkommende er satt til å lede.” (Folkestad, 2010). Dette virker det utvilsomt som om mellomlederen i avdeling 2 er. Det virker også som at mellomlederen er flink på Ends/Means, selv om han ser på dette som en utfordring. Dette innebærer at han er flink til å fortelle de ansatte hvorfor ledelsen tar de beslutningene de tar og at de ansatte får vite hvilke midler de skal bruke for å være med å bidra til å nå målene.

På den andre siden skulle han ønske at mellomlederen var litt bedre på det mellommenneskelige, og at han hadde satt av mer tid til de ansatte. Det kan altså være at han ønsker at mellomlederen kunne hatt en høyere emosjonell intelligens. Mellomlederen kunne satt seg mer inn i de ansattes følelser for å kunne skjønne hvorfor de enkelte ganger ikke presterer helt på topp, fordi følelsene enkelte ganger kan styre prestasjonsnivået til mennesker. Han sier at han tror at det mellommenneskelige er noe nesten alle ledere kan bli bedre på. Han nevner at den praten som hver ansatt skal ha med mellomlederen en gang i uka, bare har forekommet et par ganger siden januar (intervjuet var 28/3). Dette er noe han er misfornøyd med. I forbindelse med dette kunne han ønske at mellomlederen også hadde planlagt tiden sin bedre. Slik vi ser det så har mellomlederen i avd. 2 en jobb som gjør at han må være litt fleksibel, og han bør ikke lage altfor lange og detaljerte planer. Han bør ha ”hull i timeplanen”, fordi han innimellom må ta viktige møter på kort varsel, og ting tar ofte mer tid enn beregnet.

Overordnende sier han har full tillit til mellomlederne, og at han i hovedsak har vært med på å ”plukke de ut” selv. Han føler at mellomlederne lever opp til kravene som blir stilt til dem. Dette kan vi knytte opp til lojaliteten, som vi ser går mot ledelsen, og derfor vil nok overordnende føle at kravene blir oppfylt. Når kravene blir oppfylt føler overordnede at problemene en mellomleder får i oppgave å løse blir løst på riktige og fornuftige måter (BSP

problem), og at de kritiske suksessfaktorene er på plass. Videre nevner han faglig kompetanse som den viktigste egenskapen til en mellomleder. Dette er helt klart en veldig viktig egenskap, men kan ledere enkelte ganger bli blendet av den faglige kompetansen og ikke så opptatt av den sosiale? Dette er et punkt hvor de ansatte og ledelsen kan stå litt i motsetning til hverandre. De ansatte ønsker en leder som kan hjelpe de på veien, altså en viss grad av faglig kompetanse, men kanskje er det like viktig at mellomlederen har høy emosjonell intelligens. Ledelsen derimot ønsker en mellomleder som er faglig veldig sterk, men er kanskje ikke like opptatt av den sosiale siden. Ledelsen nevner ikke kritiske suksessfaktorer. Ettersom han ikke gjør det, så er det nok sjelden problemer med ”de små viktige tingene som ikke kan gå galt”.

Vi har så langt i kapitlet sett på avdeling 1 og avdeling 2 hver for seg. I neste delkapittel skal vi se på de to avdelingene opp mot hverandre, for å kunne se på forskjeller og likheter.

4.1.3 Sammenligning avdeling 1 og avdeling 2

Nå som vi har sammenlignet avdelingene hver for seg, vil vi se på avdelingene sammen, og ta for oss de viktigste ulikhetene avdelingene mellom.

<i>Hovedtema</i>	<i>Avdeling 1, oppsummert alle respondenter</i>	<i>Avdeling 2, oppsummert alle respondenter</i>
Største utfordringer?	<ul style="list-style-type: none"> • Mellomleder: Få opp nivå på de som ikke leverer spesielt bra. • Overordnede: Beslutninger som er tatt ovenfra og som skal ut blant de ansatte. • Underordnede: Havne mellom barken og veden. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enighet rundt hva som er de største utfordringene. Overføre beslutninger fra ledelsen til de ansatte. Krav og forventninger fra forskjellige retninger.
Opplever at man mottar tilstrekkelig med ressurser/støtte/handlingsrom?	<ul style="list-style-type: none"> • Stort handlingsrom. Må utfordres. • Mellomlederen og underordnede fornøyd med ressurser og støtten de får. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alle er enige om at det er stort handlingsrom. • Mellomleder føler han får den støtten og ressursene han trenger, men ingen overflod. Overordnede enig i det. • Underordnede godt fornøyd med ressursene og forholdsvis fornøyd med støtten.
Hvordan oppleves det å gjennomføre endringer som man i utgangspunktet personlig er i mot?(påvirker dette gjennomføringen?)	<ul style="list-style-type: none"> • Mellomlederen kan være i mot enkelte ting, men man må være tro mot beslutninger. • Underordnede og overordnede tror at dette kan forekomme. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alle sier at det er lov å være uenig frem til beslutningen er tatt. Da må det som er bestemt følges opp.
Press som følge av forskjellige forventninger fra de ansatte og krav fra ledelsen?	<ul style="list-style-type: none"> • Mellomleder og underordnede mener dette ikke er noe problem. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mellomlederen opplever dette, men ser på det som utfordrende og spennende. Overordnede og underordnede sier at det vil det være.

<i>Hovedtema</i> Hvilken retning er lojaliteten størst?	<i>Avdeling 1, oppsummert alle respondenter</i> <ul style="list-style-type: none"> Mellomleder og overordnede sier de tror at lojaliteten heller litt mot de ansatte, mens underordnede mener det er 50/50. 	<i>Avdeling 2, oppsummert alle respondenter</i> <ul style="list-style-type: none"> Samtlige mener at mellomlederen har størst lojalitet mot ledelsen.
I hvilken grad lever ML opp til de forventninger som stilles til han?	<ul style="list-style-type: none"> Mellomlederen mener han lever opp til forventningene basert på prat med de ansatte i forkant av at han gikk inn i jobb. 	<ul style="list-style-type: none"> Har undersøkelser på nettopp dette og det svinger litt. Underordnede mener mellomleder er faglig meget sterk. Kan bli flinkere på planlegging og mellommenneskelige.
I hvilken grad lever ML opp til de krav som stilles til han?	<ul style="list-style-type: none"> Kravene ikke oppfylt i alle situasjoner. 	<ul style="list-style-type: none"> Kravene blir tilfredsstillt.

Tabell 3: Sammenligning av avdeling 1 og avdeling 2.

I denne sammenligningen velger vi å trekke inn det som vi synes er mest spennende å se på, nemlig de områdene hvor det kommer frem at avdelingene har forskjellige oppfatninger. Når det gjelder største utfordringer, gjennomføring av endringer som mellomlederen personlig er i mot og ressurser/støtte/handlingsrom er intervjuobjektene stort sett enige om hvordan dette er, og det er derfor ikke like interessant å diskutere. Det som derimot er mer fruktbart er å se på er hvilken vei mellomlederen har mest lojalitet, og på krav og forventninger fra ledelsen og de ansatte.

Vi undersøkte også om private relasjoner på arbeidsplassen utgjorde, eller tidligere hadde utgjort et problem ved noen av avdelingene. Der fikk vi til svar at det var en interessant utfordring, men at de prøvde så godt det lot seg gjøre å være bevisst på det. Ingen av avdelingene hadde noen konkrete tilfeller av at det var et problem hos seg, men var veldig klare på at de skulle unngå at slike situasjoner skulle oppstå.

Vi vil her lage en kort oversikt over avdelingene i forhold til Wetherbe(1991) sin modell.

Avdeling 1

Krav

BSP Problem: Etersom overordnede ikke mener kravene alltid blir oppfylt kan det bety at

mellomlederne i denne avdelingen bør bli sterkere på å løse problemene som ledelsen kommer med. Det kan også være at mellomlederne føler de har for lite informasjon, eller det kan være at de er i mot kravene som blir stilt.

KSF: Selv om overordnede mener at kravene ikke alltid blir oppfylt tror vi først og fremst det skyldes BSP problem, og ikke kritiske suksessfaktorer. For på de andre i avdelingen virker det som at disse er på plass, og at det sjelden er problemer knyttet til ”de små viktige tingene i hverdagen.”

Forventninger

BSP Solving: Mellomlederen føler han lever opp til forventningene som blir stilt og underordnede er helt enig det, og det betyr at mellomlederen kan svare på spørsmål som de ansatte kommer med. Mellomlederen nevner dog at han ikke kan svare på alt, men at han vet hvor han kan få svaret.

Ends/means: Dette er heller ikke noe problem fordi mellomlederen lever opp til forventningene som de ansatte har. Mellomlederen har god kontroll når det kommer til å fortelle de ansatte om beslutninger fra ledelsen, og hva som skal til for å nå målene.

Avdeling 2

Krav

BSP Problem: Dette er på plass i avdeling 2. Overordnede sier at mellomlederne lever opp til kravene som blir stilt.

KSF: Dette virker heller ikke som noe problem i avdeling 2.

Forventninger

BSP Solving: Selv om mellomlederen ikke lever opp til alle forventningene i avdelingen så er ikke BSP Solving grunnen til det, fordi mellomlederen er faglig sterk, og underordnede sier at han kan spørre mellomlederen om hva som helst og få et godt og fornuftig svar.

Ends/Means: Dette er heller ikke problemet. Mellomlederen virker også på dette område sterk. Han er flink til å få beslutninger tatt fra ledelsen ut blant de ansatte, selv om han ser på det som en utfordring. Samtidig vet de ansatte hvordan de kan bidra til å nå målene organisasjonen har satt seg.

Som vi ser er det i avdeling 2 ikke noe i Wetherbes(1991) modell som er problemet, men et tredje punkt knyttet til forventninger, nemlig det emosjonelle. Dette har vi valgt å trekke inn som et tredje punkt under forventninger, utenfor Wetherbes(1991) modell. Det er denne delen av forventninger som mellomlederen i avdeling 2 ikke lever opp til.

I avd.1 er det en sterkere følelse av at lojaliteten går nedover til de ansatte. I denne avdelingen føler de ansatte at mellomlederen lever opp til forventningene som de stiller. Derimot så sier lederen at mellomlederne ikke alltid lever opp til kravene som blir stilt. I avd. 2 er det nesten motsatt. Her føler man sterkere lojalitet til ledelsen enn man gjør til de ansatte. Ledelsen føler at mellomlederne lever opp til kravene som blir stilt dem, mens de ansatte ikke alltid føler at mellomlederne lever opp til forventningene de har til dem. Det vi kan få ut av dette er at lojaliteten kan være med på å bestemme i hvor sterk grad man føler at mellomlederen lever opp til de kravene eller forventningene som blir stilt. Ettersom dette er to ulike avdelinger, så trenger det ikke å være den samme oppskriften som fører til gode resultater, og derfor er det vanskelig for oss å si hva som vil fungere best, og om det virkelig er slik at lojaliteten kan være retningsgivende for hva ledelsen og de ansatte føler, og ikke minst for hvordan avdelingen presterer.

En annen ting som er forskjellig i avdelingene er at mellomlederen i avd.1 ikke opplevde press som følge av forskjellige forventninger fra de ansatte og krav fra ledelsen, mens mellomlederen i avd.2 opplevde dette. Grunnene til dette skal vi diskutere straks, i delkapittel 4.3.4.1. Mellomlederen i avd.1 har kun jobbet som mellomleder i seks måneder, og han har kanskje ikke jobbet lenge nok til å ha opplevd presset. Det kan også være at de ansatte ikke stiller veldig store forventninger, og derfor havner ikke mellomlederen i en konflikt mellom ledelsen og de ansatte. En annen årsak kan være at mellomlederen er flink til å unngå slike situasjoner, f. eks ved å være ærlig og spille med åpne kort ovenfor både ledelsen og de ansatte. Ærlighet er i bunn og grunn en forutsetning for å oppnå gode relasjoner, enten det gjelder vertikalt eller horisontalt i organisasjonen.

Ovenfor presentere vi sammenligningen av de to avdelingene. I 4.1.4 følger en sammenligning av mellomlederne i de to avdelingene.

4.1.4 Sammenligning mellomledere

Tabell 4 gir en grov oversikt over hovedmomentene ved noen av de viktigste spørsmålene i forbindelse med sammenligning av mellomlederne.

<i>Hovedtema</i>	<i>Mellomleder avdeling 1</i>	<i>Mellomleder avdeling 2</i>
Største utfordringer?	<ul style="list-style-type: none"> • Heve de ansatte som ikke leverer spesielt bra. 	<ul style="list-style-type: none"> • Utfordringen ligger i å overføre målbildene og kravene fra ledelsen ut til de som faktisk skal gjøre jobben ut mot kunden.
Opplever at man mottar tilstrekkelig med ressurser/støtte/handlingsrom?	<ul style="list-style-type: none"> • Mottar absolutt tilstrekkelig. Stor frihet og det er tilgjengelige ressurser ved behov. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bra med handlingsrom og støtte. Stort lager med verktøy og handlemåter. Ressursene er til stede, etter kamp. Det er alltid prioriteringer som skal gjøres.
Hvordan oppleves det å gjennomføre endringer som man i utgangspunktet personlig er i mot?(påvirker dette gjennomføringen?)	<ul style="list-style-type: none"> • Det er vanskelig. Prøver å gjøre det på en måte så det ikke skinner igjennom hva ens personlige mening er om saken. 	<ul style="list-style-type: none"> • Det er en utfordring ved at man må overføre ting ovenfra til de ansatte.
Press som følge av forskjellige forventninger fra de ansatte og krav fra ledelsen?	<ul style="list-style-type: none"> • En skulle tro det, men har foreløpig ikke opplevd dette. 	<ul style="list-style-type: none"> • Det oppleves som utfordrende. Man skal klare å selge inn et budskap, men det er viktig å la ting gå andre veien også.
Hvilken retning er lojaliteten størst?	<ul style="list-style-type: none"> • Vil i utgangspunktet verne om de ansatte. 	<ul style="list-style-type: none"> • Føler akkurat nå størst lojalitet ovenfor ledelsen.
I hvilken grad lever du opp til de forventninger som stilles til deg?	<ul style="list-style-type: none"> • Lever opp til de med forbehold. 	<ul style="list-style-type: none"> • I følge medarbeidertilfredshetsundersøkelser så står det bra til. Det vil svinge litt i f. eks perioder med mye endringer.
I hvilken grad lever du opp til de krav som stilles til deg?	<ul style="list-style-type: none"> • Føler han lever opp til kravene. 	<ul style="list-style-type: none"> • Føler han lever opp til kravene.

Tabell 4: Sammenligning mellomleder avdeling 1 og mellomleder avdeling 2.

Slik vi ser det har mellomleder 1 en hybridrolle. Dette er en rolle som ligger mellom den tradisjonelle og profesjonelle mellomlederrollen. Dette fordi mellomleder 1 er en med samme utdannelse som sine underordnede, han har ansvar for driften i sin avdeling, og han har også

et ansvar for å implementere endringer og har en ledelsesrolle. Mellomleder 2 er en profesjonell mellomleder. Grunnen er at han er satt til å utøve ledelse. Han driver med alle de punktene Voxted (2007) nevner: personalledelse, strategisk ledelse og endringsledelse, spesielt innenfor sin avdeling.

Vi ser at mellomlederne har ulik oppfatning om hva som er de største utfordringene. Mellomlederen i avd. 2 nevner noe av det vi vil belyse i oppgaven. Nettopp det at mellomlederen har en litt vanskelig situasjon mellom ledelsen og de ansatte. Mellomlederen er den som skal implementere beslutningene ut i organisasjonen. Han skal overbevise de ansatte om at beslutningene er positive for bedriften. Hvis de ansatte er uenige i det som er bestemt, og mellomlederen virker lite overbevisende om at dette er en god beslutning, vil neppe de ansatte endre sin atferd og være med på det som er besluttet. Mellomleder i avd. 1 nevner at den største utfordringen er å heve de som ikke leverer spesielt bra, og det er helt klart en utfordring for de fleste mellomledere. Denne utfordringen er jo også en menneskelig utfordring. Man kan se at mellomlederen må være flink til å behandle mennesker og gi klare tilbakemeldinger på arbeid som er gjort, og hva som skal gjøres fremover.

Mellomleder i avd. 1 er fornøyd med ressursene, støtten og handlingsrommet han får for å kunne gjøre en god jobb. Han føler han har stort handlingsrom, god støtte fra sin leder og de ressursene han trenger får han. I avd. 2 så er det også stort handlingsrom, og støtten fra lederen er bra. Mellomlederen her nevner at det også er viktig å ta initiativ selv og spørre lederen hvis det er noe han lurer på eller trenger. Når det gjelder ressurser mener han at han stort sett får det han trenger, men noen ganger etter litt kamp. Det er ofte prioriteringer som skal gjøres, og alle får gjerne ikke så mye ressurser som man skulle ønske. Vi tror at mellomlederen i avd.2 muligens trenger større og mer ressurser enn mellomlederen i avd. 1. Grunnen til dette er at mellomleder avd. 2 har nærmest dobbelt så mange ansatte under seg i forhold til mellomleder avd. 1. Samtidig så krever nok jobben til mellomleder avd. 2 mer tid til reiser og møter enn hos mellomleder avd. 1. Dette kan gjøre sitt til at mellomleder avd. 2 føler han har mindre tid og kanskje litt mer stressende jobb enn det mellomleder avd. 1 har.

Begge mellomlederne sier at det er en utfordring, og at det kan være vanskelig gjennomføre endringer som man personlig er imot. Her kommer mellomlederen i avdeling 1 innpå litt av det samme som mellomlederen i avd. 2 nevnte under “største utfordringer”, at det kan være vanskelig å overføre fra ledelse til ansatte. Han nevner videre viktigheten av å støtte opp om

det som er besluttet, for hvis ikke han gjør det, så vil i hvert fall ikke de ansatte gjøre det. Han mener selv han er flink til å skjule om han er uenig eller enig i saker som er besluttet og skal overføres til de ansatte. Han sier også at det er viktig å komme med innspill, så sant man har mulighet, før noe blir besluttet. Mellomlederen i avd. 2 sier at det ikke er ofte det hender at han må gjennomføre noe han selv er imot, men det kan skje. De jobber i et lederteam og ofte blir strategier osv. som påvirker markedsområdet diskutert på forhånd. Man får da en veldig god mulighet til å komme med innspill. Han sier han mener han er såpass profesjonell at de ansatte ikke kan se det på han om han er uenig i beslutninger som er tatt. Begge mellomlederne sier at når noe er besluttet så må man være tro mot det, og på best mulig måte overbevise de ansatte, uansett hvordan man selv stiller seg til beslutningen. Vi mener det er viktig for DNB å ha en slik takhøyde at det er mulig å komme med innspill før beslutninger er tatt, men når beslutningen er endelig må alle jobbe for den. I denne prosessen så har mellomlederne, slik vi ser det, en veldig viktig rolle. Det er de som skal få det ledelsen bestemmer ut blant de ansatte, og de har ansvaret for å implementere strategier og endringer.

Når det gjelder press som følge av ulike forventninger fra de ansatte og krav fra ledelsen, så mener mellomleder avd. 1 at han føler dette ikke er noe problem, mens mellomleder avd. 2 opplever dette som utfordrende og krevende. Dette kan vi knytte opp til det de har nevnt om de største utfordringene. Etersom mellomleder avd.1 ikke opplever dette presset, så vil det heller ikke være noen utfordring. Vi tror at hvis en mellomleder opplever en sånn type press, så vil det være den største utfordringen som man står ovenfor. Mellomleder avd. 1 har vært i sin stilling i kun en kort periode og det kan være en av grunnene til at han enda ikke har opplevd dette presset. Det kan også være han har ansatte som ikke har så store forventninger, eller at ledelsen ikke har stilt så store krav etter at han gikk inn i rollen som mellomleder. Det kan selvsagt også være at denne mellomlederen er veldig flink til å unngå slike situasjoner, eller er veldig ærlig både mot ledelsen og de ansatte og på den måten unngår dette presset. Men hvorfor opplever mellomleder avd.2 dette presset som krevende? Grunnen til det kan være at han føler lojalitet begge veier, og at han vil gjøre sitt beste både for ledelsen og de ansatte. Men med et press med ulike oppfatninger om hva som skal gjøres fra ledelsen og de ansatte må han bestemme seg for en side og fremme denne sidens forslag. Derfor har vi også sett på i hvilken retning mellomlederne føler mest lojalitet.

Når det gjelder lojalitet så er mellomlederne også på dette punktet litt uenige. Begge mellomlederne sier det er viktig å ha lojalitet begge veier, men mellomleder avd. 1 sier han

jobber mer for de ansatte. Han sier at grunnen er at han vil jobbe for de ansattes “ve og vel”, samtidig som det er de ansatte som skaper resultater for bedriften. Det er de som møter kundene, og de er derfor helt klart en avgjørende faktor for bedriften. Vi tror også en grunn kan være at det kun er seks måneder siden han hadde samme stilling som sine ansatte og derfor identifiserer seg med dem og hvilken opplevelse de har. Mellomleder i avd. 2 heller sin lojalitet mer mot ledelsen, selv om han sier at ledelse aldri er bedre enn det medarbeiderne gjør. Slik vi ser det så kan grunnen til at han har mest lojalitet mot ledelsen være at denne mellomlederen jobber mer sammen med, og har mer kontakt med lederen over seg i hierarkiet, enn mellomlederen i avd. 2. Han føler seg nok mer som “ en blant ledelsen” enn det mellomlederen i avd. 1 gjør.

Begge mellomlederne føler de har en viss formening om hvordan de ligger an i forhold til å leve opp til forventningene blant de ansatte. Mellomlederen i avd.1 sier at før han gikk inn i jobben som mellomleder hadde han en prat med hver enkelt ansatt om hva de forventet av han. I avd.2 så har de medarbeidertilfredshetsundersøkelser, som gjør at mellomlederen vet en del om han lever opp til forventningene som de ansatte har. Undersøkelsene har vist veldig bra resultater, og han lurer på om det nesten er for bra. Vi mener at en medarbeidertilfredshetsundersøkelse ikke nødvendigvis trenger å gi et korrekt bilde av situasjonen. Det kan være at medarbeideren svarer raskt for å bli ferdig, de kan svare det de tror ledelsen ønsker å høre, eller andre ting som spiller inn. Så DNB bør kanskje ikke bare trekke en konklusjon ut fra disse undersøkelsene. Mellomlederen i avd. 1 lever opp til de uttalte forventningene fra de ansatte, men om det er noe utover det vet han ikke noe om. Han sier at det også kan være vanskelig å leve opp til forventningene som hver enkelt har og gjøre alle veldig fornøyd. Andre ting som det og kunne vært relevant å undersøke: sykefravær/turnover, kundertilfredshetsundersøkelser, og en sammenligning av resultatene mellom avdelingene, og i forhold til andre lignende avdelinger.

Begge mellomlederne føler de lever opp til kravene som blir stilt fra ledelsen.

4.2 Oppsummering av data

Gjennom arbeidet med denne oppgaven har vi sett mange utfordringer som er aktuelle for mellomledere. Dette kan være alt fra at man skal unngå situasjoner hvor det stilles spørsmålstegn ved atferd grunnet private relasjoner, til utfordringer knyttet til ressursallokering ved de forskjellige avdelingene. Det er noen temaer som vi mener utpeker seg som de største og mest interessante utfordringene for mellomlederne:

- Å overføre ønskede endringer fra ledelsen til endret atferd hos de ansatte.
- Å være tro mot de målene som ledelsen har satt, samt å få med de ansatte til å jobbe for de.
- Å håndtere situasjoner hvor du møtes med ulike krav fra ledelsen og forventninger fra de ansatte.
- Å heve de ansatte som ikke presterer så godt som en skulle ønske.
- Å sørge for at en blir tildelt tilstrekkelig med ressurser, handlingsrom og støtte fra sine overordne.
- Å skape tillit hos de ansatte.

Som nevnt i begynnelsen av oppgaven er ikke god ledelse det samme for alle. Her har vi likevel prøvd å oppsummere det vi har opplevd som de største utfordringene gjennom dette arbeidet. Vi ser at de tre første punktene, er de som vil være mest sentrale for å svare på problemstillingen vår. Likevel tar vi med de tre siste punktene, for å vise mangfoldet i arbeidsoppgaver og utfordringer en vil møte på i mellomlederrollen.

Nå har vi analysert de dataene vi har samlet inn, og vi skal gå over til et oppsummeringskapittel, hvor vi vil komme med konklusjonen vår, samt andre viktige forhold i tilknytning til oppgaven.

5. Konklusjon

Vi har nå vært gjennom en innføring av relevant teori og drøftet metodebruk i oppgaven. Etter det har vi presentert hva vi funnet i kapittel 4, med en påfølgende analyse. På bakgrunn av dette har vi nå kommet til et oppsummeringskapittel.

5.1 Svar på problemstilling

Før vi kommer med konklusjonen føler vi at det er naturlig med en oppfrisking av problemstillingen vår:

- Hvilke utfordringer står mellomledere ovenfor, med tanke på ulike krav og forventninger fra ledelsen og de ansatte?

Som svar på dette mener vi at mellomlederne møter store utfordringer med tanke på motstridende krav og forventninger. I delkapittel 4.2 har vi kommet med en del punkter over forskjellige utfordringer mellomledere vil støte på, og av disse er det de tre øverste punktene vi mener er viktigst i forhold til å svare på problemstillingen. De største utfordringene mener vi mellomlederne vil møte på i forbindelse med å gjennomføre endringer initiert fra ledelsen. Spesielt krevende vil dette være hvis dette er et tiltak mellomlederen selv ikke forstår eller er uenig i. Det er derfor en stor utfordring, og en viktig oppgave å gjøre dette på en god måte ovenfor de ansatte. Det er tross alt de som til syvende og sist må gjennomføre en atferdsendring.

Å utøve mellomledelse er en krevende jobb. Det skal godt gjøres å leve opp til alle uttalte og skjulte forventninger fra de ansatte. Det eksisterer store forventninger, både faglig og mellommenneskelig. Innenfor dette virker det som om mellomledere har en vei å gå. Det er spesielt vanskelig å oppfylle de mellommenneskelige forventningene. For ikke å si umulig. Det er kanskje det som er litt av sjarmen oppi det hele. Å lykkes med det er derfor veldig givende, nettopp fordi det er så vanskelig.

Slik vi ser det forventes fremtidens mellomledere å ha andre egenskaper enn hva som har vært vanlig tidligere. Vi tror den emosjonelle intelligensen vil være avgjørende for å utøve god ledelse i årene som kommer. Kravene til faglig dyktighet vil alltid ligge i bunn, men uten den

emosjonelle intelligensen så vil fremtidens ledere komme til kort. Dette henger i stor grad sammen med at arbeidstakere har en høyere kompetanse enn tidligere, noe som gjør at de vil ha enda større forventninger til de som er satt til å lede dem.

5.2 Svakheter ved oppgaven

Det er visse svakheter ved oppgaven. En av de største svakhetene slik vi ser det er omfanget av arbeidet, både med tanke på tid og ressurser. Ved en større oppgave ville vi forsøkt å få kartlagt hvordan disse interessante utfordringene utviklet seg over tid. Samtidig ville det vært muligheter for å gjennomføre disse undersøkelsene med et større utvalg av respondenter. Vi kunne da satt fokus på flere av mellomlederne ved de enkelte avdelingene, og ikke bare en fra hver avdeling. Samtidig ville vi forsøkt å komme i kontakt med flere av de underordnede, for å gi et mer representativt syn på hvordan de oppfatter mellomlederrollen og dens utfordringer. I oppgaven har vi kun fokusert på den delen av metode som vi anså som relevant for oss. Vi diskuterte også litt rundt vitenskapelige grunnforutsetninger, men ble enige om at dette ble på et litt for høyt nivå i forhold til hva vi har hatt av fag innenfor dette området.

5.3 Hva har vi ikke sett på?

Hovedfokuset med oppgaven har ligget på motstridende krav og forventninger til mellomleder. Dette har i seg selv utgjort en forholdsvis naturlig avgrensning av oppgaven. Det er derfor mange aspekter rundt mellomlederrollen vi ikke har sett på, men som gjerne kunne vært belyst. Andre interessante temaer innenfor dette feltet kunne for eksempel omhandlet hvordan mellomledere selv har et ansvar for å gripe det nødvendige handlingsrommet i jobben. Når det kommer til selve mellomlederrollen er det mange andre ting vi kunne undersøkt, men som ikke ble gjort på grunn av oppgavens omfang. Hvordan mennesker lærer i en organisasjon(enkelt/dobbeltkretslæring), hvordan forskjellige lederstiler blir benyttet av forskjellige mellomledere, hvordan motivasjonen hos de ansatte er med på å påvirke sluttresultatet. I tillegg kunne det vært interessant å vurdere i hvilken grad forskjellige jobbkrav blir oppfylt, med tanke på variasjon og betydning i arbeidsoppgavene

5.4 Hvordan kan DnB bruke dette?

Vi mener dette er et tema som kan være nyttig for DNB Gjøvik å sette fokus på, noe de også har sagt seg enige i, ved å la oss gjennomføre denne oppgaven med dem. For oss fremstår det som ganske tydelig at dette er et tema det er viktig å ha en åpen debatt rundt, og det virker det også som eksisterer ved disse avdelingene.

DNB avdelingene på Gjøvik virker begge som de har gode rutiner og systemer for å støtte opp sine mellomledere. Det virker som mellomlederne har et godt, gjensidig tillitsforhold til sine ansatte. Begge avdelingene er preget av en flat struktur med et godt miljø. Likevel er det veldig spennende at de to forskjellige avdelingene oppfatter mellomlederens lojalitet i så forskjellig retning.

Om det skulle være noe spesifikt som kunne vært forbedret, så vil vi nevne at de kravene som stilles til mellomlederne fra de overordnede kommer enda tydeligere frem. Slik det virker så er mellomlederne flinke til å kommunisere hva de krever av sine ansatte. Derimot virker det som om kravene fra leder til mellomleder ikke er like godt kommunisert. Vi mener dette vil være viktig både med tanke på den operative driften, og også med tanke på toppstyrte endringer hvor mellomlederne får ansvaret for iverksetting.

5.5 Hvilke ytterligere spørsmål kunne stilles i en fremtidig oppgave?

Som nevnt under svakheter er det ikke alle ting vi ønsket å finne ut mer om, som vi hadde kapasitet til å gjennomføre i denne oppgaven. Det vi mener kunne være interessant for andre (studenter, DNB osv.) er å vurdere hvor viktig selve mellomlederrollen er, innenfor DNB eller en annen organisasjon. Vi har prøvd å sette lys på hvilke utfordringer en mellomleder møter i form av motstridende krav og forventninger fra ledelsen og de ansatte. I teorikapittelet beskrev vi viktigheten til mellomlederne innenfor organisasjoner. Dette er et tema vi med fordel mener kunne vært undersøkt nærmere. Vi syntes dette er et såpass viktig tema at det fortjener en større grad av oppmerksomhet enn det det har i dag. Det mest sentrale å se på i en senere oppgave, mener vi at kan være se på hvordan mellomlederne kan løse de utfordringene mellomlederne møter, som vi har presentert i denne oppgaven.

Kilder

- BALOGUN, J. & HAILEY, V. H. 2008. *Exploring strategic change*, Harlow, Prentice Hall.
- BERG, M. E. 1995. *Rollen i midten - Lederen som endringsagent*, Bergen, Fagbokforlaget.
- BERG, M. E. 2008. *Ledelse - verktøy og virkemidler* Asker, Universitetsforlaget.
- DNB. 2012a. *DNB - Om oss* [Online]. Available: <https://www.dnb.no/om-oss/om-dnb.html> [Accessed 11.05.2012].
- DNB. 2012b. *DNB - Visjoner og verdier* [Online]. Available: <https://www.dnb.no/om-oss/om-konsernet/visjoner-og-verdier.html> [Accessed 11.05.2012].
- FOLKESTAD, S. 2010. *Sterke mellomledere viktig* [Online]. Available: <http://www.forskning.no/artikler/2010/juni/252676> [Accessed 18.04.2012].
- GRINDE, E., VALEBROKK, K. & NILSEN, Y. 2010. *Balansekunstnerne - om lederne og ledelse i 100 år* Oslo, Dinamo forlag.
- GRIPSRUD, G., OLSSON, U. H. & SILKOSET, R. 2004. *Metode og dataanalyse*, Sandvika, Høyskoleforlaget.
- GUTTU, T. 2004. Norsk ordbok. In: GUTTU, T. (ed.). Oslo: Kunnskapsforlaget.
- HALVORSEN, K. 2008. *Å forske på samfunnet - en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, Oslo, Cappelen akademisk forlag.
- HOPE, O. 2010. *Essays on middle management responses to change initiatives*. PhD, Norges Handelshøgskole.
- HOPE, O. 2011. *Mellomledelse - Hvorfor ikke alt blir som planlagt* [Online]. Available: <http://www.uhr.no/download.php?objectId=9802> [Accessed 18.04.2012].
- JACOBSEN, D. I. 2004. *Organisasjonsendringer og endringsledelse*, Bergen, Fagbokforlaget.
- KAUFMANN, G. & KAUFMANN, A. 2009. *Psykologi i organisasjon og ledelse*, Bergen, Fagbokforlaget.
- KOMMUNESEKTORENS ORGANISASJON. 2008. *Kompetanse - begrep og definisjon* [Online]. Available: <http://www.ks.no/tema/arbeidsgiver/Arbeidsmiljo/Kompetanse--begrep-og-definisjon/> [Accessed 10.05.2012].
- LADEGÅRD, G. 2008. *Mellomledelse: Å leve i paradokser* [Online]. Available: <http://www.magma.no/mellomledelse-aa-leve-i-paradokser> [Accessed 18.04.2012].
- MINTZBERG, H. 1979. *The structuring of organizations*, Englewood Cliffs, N.J, Prentice Hall international editions.
- SANDER, K. 2004. *Den klassiske læren* [Online]. Available: <http://www.kunnskapsenteret.com/articles/2223/1/Den-klassiske-laeren/Den-klassiske-laeren.html> [Accessed 10.05.2012].
- STATISTISK SENTRALBYRÅ. 2008. *Tertiærnæringene* [Online]. <http://www.ssb.no/norge/tertiar/>. [Accessed 20.03.2012].
- VOXTED, S. 2007. *Den nye mellemlider*, København, Hans Reitzels Forlag.
- WETHERBE, J. C. 1991. Executive Information Requirements: Getting It Right. *MIS Quarterly*, Vol. 15.

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjugal mellomledere

Vedlegg 2: Intervjugal ansatte

Vedlegg 3: Intervjugal overordnede

Vedlegg 1: Intervjugal mellomleder

Intervju med mellomleder i DnB

- Bakgrunnen for dette intervjuet er en bacheloroppgave som skrives ved Høgskolen i Gjøvik våren 2012. Hensikten med intervjuet er å få bedre innsikt rundt viktige forhold knyttet til mellomlederrollen i DnB. Oppgaven er inngått som et samarbeid mellom DnB og Høgskolen i Gjøvik.
- Vi er to 3.års studenter ved Høgskolen i Gjøvik. Hans Olav Sæteren fra Vest-Torpa og Fredrik S. Gulbrandsen fra Gjøvik.
- Alle opplysninger som fremkommer under intervjuet vil bli behandlet konfidensielt, og vil ikke være relevant for annet enn ferdigstilling av oppgaven.
- Vi kommer under intervjuet til å benytte oss av lydopptak. Dette er kun for at vi i ettertid i forbindelse med skrivingen av oppgaven skal ha klart for oss nøyaktig hva som har blitt sagt. Dette for at ikke vi som forfattere av oppgaven skal vri og vende på ting som blir sagt i intervjuet, altså for oppnå størst mulig nøyaktighet. Vi kommer ikke til å lagre dette lydopptaket lenger enn nødvendig for å klare å gjengi intervjuet på en god måte. I etterkant av intervjuet kommer vi til å sende deg et dokument hvor vi gjengir innholdet i intervjuet, hvor det blir opp til deg å avgjøre om du er enig i at innholdet du blir presentert med samsvarer med dette intervjuet og hvilke uttalelser du har hatt.
- Formålet/temaet for intervjuet er å finne ut mer om mellomlederen i deres avdeling i DnB, og hvordan denne rollen fungerer i dag.
- Til slutt kommer vi til å be deg om å svare ved avkrysning på noen utvalgte påstander.

Del 1:

Hei, og takk for at du tok deg tid til dette intervjuet. Vi kan begynne med en kort presentasjon av deg.

- Hva er navnet ditt?
- Hva er din stilling her i DnB?
- Hvilken avdeling jobber du i?
- Hvor lenge har du jobbet i DnB?(evt. Hvor lenge i nåværende stilling?)
- Hvem er din nærmeste overordnede?
- Hvem/hvilken avdeling er din(e) nærmeste underordnede?

Del 2:

I denne delen kommer vi til å stille spørsmål rundt din rolle i DnB – mellomlederrollen.

- Hva er de mest typiske utfordringene en mellomleder i DnB kommer ut for?
- Er det ofte at du i din rolle føler det nødvendig å gjennomføre tiltak som du personlig er i mot? Forklar gjerne.
- Som mellomleder er man ofte nødt til å gjennomføre(implementere) endringer som kommer fra ledelsen, uten noen som helst påvirkningsmulighet på hva som skal endres. Kan du gi en beskrivelse av hvordan det i din rolle oppfattes å gjennomføre slike typer endringer?
- Føler du at du i din stilling blir gitt det handlingsrommet som trengs for å utføre oppgavene dine på en god måte?
- Hvem har du/føler du mest lojalitet overfor? Dine ansatte eller toppledelsen?
- Opplever du selv at du får den støtten fra din overordnede som er nødvendig for at du skal klare å gjøre din jobb på best mulig måte? Konkretiser gjerne.
- Syntes du selv at du blir tildelt de ressurser som er nødvendig for at du skal klare å leve opp til de krav som stilles til deg fra din overordnede?

Del 3:

I denne delen kommer vi til å stille spørsmål rundt ditt profesjonelle forhold til de du er satt til å lede.

- Føler du selv at du lever opp til de forventninger de ansatte stiller til deg?
- Syntes du selv at du er flink nok til å gi god og riktig støtte til dine ansatte slik at de skal klare å gjøre sin jobb på best mulig måte?
- Sørger du selv for at dine ansatte blir tildelt de ressurser som er nødvendig for at de skal klare å leve opp til de kravene som blir stilt til dem?
- Har det skjedd/skjer det ofte at du føler at du blir satt under et press som følge av forskjellige forventninger fra de ansatte, og hvilke krav som blir stilt deg fra ledelsen? Utdyp gjerne så godt som mulig.

Del 4:

I denne delen kommer vi til å stille noen mer generelle spørsmål hvis vi får tid.

- Hvordan ser du på forholdet mellom de ansatte og ledelsen i organisasjonen?
- Vil du si at du er flink til å skille mellom profesjonelle forhold og vennskapsforhold mellom deg og dine ansatte? Har du noen eksempler på at dette har utgjort et problem?
- Er det noen formelle krav til utdanning for å få jobb i konsernet generelt, og spesielt i den stillingen du i dag innehar? Hvorfor ble du leder?
- Hva gjør du for å få frem det beste i dine medarbeidere?
- Hva er du mest stolt over å ha fått til som leder, og hvordan gjorde du det?
- Hva er det tøffeste du har opplevd som leder, og hvordan taklet du det? Hva vil du si at det er viktigste du har lært i rollen din som mellomleder?
- Hvis du skulle gitt et velmenende råd til en kommende mellomleder innenfor DnB, hva ville det gått ut på?
- Hvis du selv fikk være med på å bestemme hva slags person som skulle ta over jobben din, hvilke egenskaper ville du lagt størst vekt på?

Del 5:

I denne delen kan du få si ifra hvis det er noe du føler er viktig med mellomlederrollen som vi ikke har belyst i dag.

- Har du noe å tilføye i tillegg til de opplysninger du har gitt oss på de spørsmålene vi har stilt som kan være nyttige for oss å vite i denne kartleggingen?

Vedlegg 2: Intervjugal ansatt

Intervju med underordnet i DnB

- Bakgrunnen for dette intervjuet er en bacheloroppgave som skrives ved Høgskolen i Gjøvik våren 2012. Hensikten med intervjuet er å få bedre innsikt rundt viktige forhold knyttet til mellomlederrollen i DnB. Oppgaven er inngått som et samarbeid mellom DnB og Høgskolen i Gjøvik.
- Vi er to 3.års studenter ved Høgskolen i Gjøvik. Hans Olav Sæteren fra Vest-Torpa og Fredrik S. Gulbrandsen fra Gjøvik.
- Alle opplysninger som fremkommer under intervjuet vil ble behandlet konfidensielt, og vil ikke være relevant for annet enn ferdigstillelse av oppgaven.
- Vi kommer under intervjuet til å benytte oss av lydopptak. Dette er kun for at vi i ettertid i forbindelse med skrivingen av oppgaven skal ha klart for oss nøyaktig hva som har blitt sagt. Dette for at ikke vi som forfattere av oppgaven skal vri og vende på ting som blir sagt i intervjuet, altså for oppnå størst mulig nøyaktighet. Vi kommer ikke til å lagre dette lydopptaket lenger enn nødvendig for å klare å gjengi intervjuet på en god måte. I etterkant av intervjuet kommer vi til å sende deg et dokument hvor vi gjengir innholdet i intervjuet, hvor det blir opp til deg å avgjøre om du er enig i at innholdet du blir presentert med samsvarer med dette intervjuet og hvilke uttalelser du har hatt.
- Formålet/temaet for intervjuet er å finne ut mer om mellomlederen i deres avdeling i DnB, og hvordan denne rollen fungerer i dag.
- Til slutt kommer vi til å be deg om å svare ved avkrysning på noen utvalgte påstander.

Del 1:

Hei, og takk for at du tok deg tid til dette intervjuet. Vi kan begynne med en kort presentasjon av deg.

- Hva er navnet ditt?
- Hva er din stilling her i DnB?
- Hvilken avdeling jobber du i?
- Hvor lenge har du jobbet i DnB?(evt. Hvor lenge i nåværende stilling?)
- Hvem er din nærmeste overordnede?

Del 2:

I denne delen kommer vi til å stille spørsmål rundt mellomlederrollen i DnB.

- Hva er de mest typiske utfordringene en mellomleder i DnB kommer ut for?
- Er det ofte at en mellomleder føler nødvendig å gjennomføre tiltak som de personlig er i mot? Forklar gjerne.
- Som mellomleder er man ofte nødt til å gjennomføre(implementere) endringer som kommer fra ledelsen, uten noen som helst påvirkningsmulighet på hva som skal endres. Kan du gi en beskrivelse av hvordan det oppfattes å gjennomføre slike typer endringer, sett fra en mellomleders ståsted?
- Føler du at en i en mellomleder stilling blir gitt det handlingsrommet som trengs for å utføre oppgavene sine på en god måte?
- Hvem tror du at mellomlederne her i bedriften føler mest lojalitet overfor? De ansatte eller toppledelsen?
- Hvis du skulle gitt et velmenende råd til en kommende mellomleder innenfor DnB, hva ville det gått ut på?

Del 3:

I denne delen kommer vi til å stille spørsmål rundt ditt profesjonelle forhold til din leder(e).

- Opplever du selv at du får den støtten fra din overordnede som er nødvendig for at du skal klare å gjøre din jobb på best mulig måte? Konkretiser gjerne.
- Syntes du selv at du blir tildelt de ressurser som er nødvendig for at du skal klare å leve opp til de krav som stilles til deg fra din overordnede?
- Føler du selv at mellomlederen lever opp til de forventninger du har til han/henne?
- Syntes du selv at mellomlederen er flink nok til å gi god og riktig støtte til sine ansatte slik at dere skal klare å gjøre sin jobb på best mulig måte?
- Har det skjedd/skjer det ofte at du føler at mellomlederen blir satt under et press som følge av forskjellige forventninger fra dere ansatte, og hvilke krav som blir stilt fra ledelsen? Utdyp gjerne så godt som mulig.

Del 4:

I denne delen kommer vi tilbake til noen litt mer generelle spørsmål hvis vi rekker.

- Hvordan ser du på forholdet mellom de ansatte og ledelsen i organisasjonen?
- Vil du si at mellomlederen er flink til å skille mellom profesjonelle forhold og vennskapsforhold mellom seg og sine ansatte? Har du noen eksempler på at dette har utgjort et problem?
- Hva er din nærmeste overordnede spesielt dyktig til som leder?
- Hva bør din nærmeste overordnede eventuelt bli enda dyktigere til som leder?
- Hvilke råd og tips vil du eventuelt gi din nærmeste overordnede for at han skal bli enda dyktigere som leder?
- Er det noen formelle krav til utdanning for å få jobb i konsernet generelt, og spesielt i den stillingen du i dag innehar?

Del 5:

I denne delen kan du få si ifra hvis det er noe du føler er viktig med mellomlederrollen som vi ikke har belyst i dag.

- Har du noe å tilføye i tillegg til de opplysninger du har gitt oss på de spørsmålene vi har stilt som kan være nyttige for oss å vite i denne kartleggingen?

Vedlegg 3: Intervjugal overordnet

Intervju med overordnet i DnB

- Bakgrunnen for dette intervjuet er en bacheloroppgave som skrives ved Høgskolen i Gjøvik våren 2012. Hensikten med intervjuet er å få bedre innsikt rundt viktige forhold knyttet til mellomlederrollen i DnB. Oppgaven er inngått som et samarbeid mellom DnB og Høgskolen i Gjøvik.
- Vi er to 3.års studenter ved Høgskolen i Gjøvik. Hans Olav Sæteren fra Vest-Torpa og Fredrik S. Gulbrandsen fra Gjøvik.
- Alle opplysninger som fremkommer under intervjuet vil ble behandlet konfidensielt, og vil ikke være relevant for annet enn ferdigstillelse av oppgaven.
- Vi kommer under intervjuet til å benytte oss av lydopptak. Dette er kun for at vi i ettertid i forbindelse med skrivingen av oppgaven skal ha klart for oss nøyaktig hva som har blitt sagt. Dette for at ikke vi som forfattere av oppgaven skal vri og vende på ting som blir sagt i intervjuet, altså for oppnå størst mulig nøyaktighet. Vi kommer ikke til å lagre dette lydopptaket lenger enn nødvendig for å klare å gjengi intervjuet på en god måte. I etterkant av intervjuet kommer vi til å sende deg et dokument hvor vi gjengir innholdet i intervjuet, hvor det blir opp til deg å avgjøre om du er enig i at innholdet du blir presentert med samsvarer med dette intervjuet og hvilke uttalelser du har hatt.
- Formålet/temaet for intervjuet er å finne ut mer om mellomlederen i deres avdeling i DnB, og hvordan denne rollen fungerer i dag.
- Til slutt kommer vi til å be deg om å svare ved avkrysning på noen utvalgte påstander.

Del 1:

Hei, og takk for at du tok deg tid til dette intervjuet. Vi kan begynne med en kort presentasjon av deg.

- Hva er navnet ditt?
- Hva er din stilling her i DnB?
- Hvilken avdeling jobber du i?
- Hvor lenge har du jobbet i DnB?(evt. Hvor lenge i nåværende stilling?)
- Hvem er din nærmeste overordnede?
- Hvem/hvilken avdeling er din(e) nærmeste underordnede?

Del 2:

I denne delen kommer vi til å stille spørsmål rundt mellomlederrollen i DnB.

- Hva er de mest typiske utfordringene en mellomleder i DnB kommer ut for?
- Er det ofte at en mellomleder føler nødvendig å gjennomføre tiltak som de personlig er i mot? Forklar gjerne.
- Som mellomleder er man ofte nødt til å gjennomføre(implementere) endringer som kommer fra ledelsen, uten noen som helst påvirkningsmulighet på hva som skal endres. Kan du gi en beskrivelse av hvordan det oppfattes å gjennomføre slike typer endringer, sett fra en mellomleders ståsted?
- Føler du at en i en mellomleder stilling blir gitt det handlingsrommet som trengs for å utføre oppgavene sine på en god måte?
- Hvem tror du at mellomlederne her i bedriften føler mest lojalitet overfor? De ansatte eller toppledelsen?
- Opplever du selv at du gir den støtten til din underordnede som er nødvendig for at den skal klare å gjøre sin jobb på best mulig måte? Konkretiser gjerne.
- Syntes du selv at du tildeler de ressurser som er nødvendig for at mellomlederen skal klare å leve opp til de krav som stilles fra deg/nivået over mellomlederen?

Del 3:

I denne delen kommer vi til å stille spørsmål rundt ditt profesjonelle forhold til de du er satt til å lede.

- Føler du selv at mellomlederen lever opp til de krav du stiller til han/henne?
- Syntes du selv at mellomlederen er flink nok til å gi god og riktig støtte til sine ansatte slik at de skal klare å gjøre sin jobb på best mulig måte?
- Har det skjedd/skjer det ofte at du føler at mellomlederen blir satt under et press som følge av forskjellige forventninger fra de ansatte, og hvilke krav som blir stilt fra deg/ledelsen? Utdyp gjerne så godt som mulig.

Del 4:

I denne delen kommer vi til å stille noen generelle spørsmål hvis vi får tid.

- Hvordan ser du på forholdet mellom de ansatte og ledelsen i organisasjonen?
- Vil du si at mellomlederen er flink til å skille mellom profesjonelle forhold og vennsforhold mellom seg og sine ansatte? Har du noen eksempler på at dette har utgjort et problem?
- Er det noen formelle krav til utdanning for å få jobb i konsernet generelt, og spesielt i den stillingen du i dag innehar? Hvorfor ble du leder?
- Hva gjør du for å få frem det beste i dine medarbeidere?
- Hva er du mest stolt over å ha fått til som leder, og hvordan gjorde du det?
- Hva er det tøffeste du har opplevd som leder, og hvordan taklet du det?
- Hvis du skulle gitt et velmenende råd til en kommende mellomleder innenfor DnB, hva ville det gått ut på?

Del 5:

I denne delen kan du få si ifra hvis det er noe du føler er viktig med mellomlederrollen som vi ikke har belyst i dag.

- Har du noe å tilføye i tillegg til de opplysninger du har gitt oss på de spørsmålene vi har stilt som kan være nyttige for oss å vite i denne kartleggingen?