

**”Jeg er ikke den typiske mellomleder, jeg bryr meg jo om folk”**



---

**En kvalitativ studie om hvordan mellomledere konstruerer en forståelse av sin lederposisjon**

**A qualitative study on how leaders construct understanding of their leadership position**

Hakim Lyngstadås

Masteroppgave i psykologi

Norges teknisk- naturvitenskapelig universitet (NTNU)

Psykologisk Institutt

## FORORD

Å skrive en masteroppgaven om ledelse med utgangspunkt i relasjonell konstruksjonisme har vært en omfattende og krevende prosess. Det startet med en idé om hva den skulle omhandle, ble videreutviklet til et gjennomførbart forskningsdesign, og har nå blitt til en sluttekst. Dette har imidlertid vært en lærerik erfaring, hvor jeg har fått et verdifullt innblikk i hele forskningsprosessen.

I denne prosessen har Anne Iversen vært en uvurderlig ressurs som veileder. Jeg kan ikke uttrykke tilstrekkelig hvor mye jeg setter pris på de konstruktive og inspirerende samtaler vi har hatt gjennom denne perioden. Hun har fått meg til å stole på å følge mine egne visjoner for denne oppgaven.

Jeg vil også takke deltagerne som har stilt opp til intervju. Til tross for en hektisk arbeidshverdag har de avsatt tid, slik at jeg har fått muligheten til å stille mine spørsmål. De har ikke bare gitt av sin tid og historier, men også vist meg tillit til å anvende disse på en konstruktiv måte.

In this part I would like to thank some people that have given me very helpful comments, thoughts and tips for further reading. Especially Dian Marie Hosking, who has been very helpful with questions regarding relational constructionism. I feel humble and grateful for her invitation to a workshop about how to conduct research using relational constructionism. Kenneth Gergen and Mary Uhl-Bien have also helped me with their insightful thoughts about how constructionist thoughts can be transformed into practical actions in everyday life.

Til slutt ønsker jeg å fremheve hvordan min egen stemme i denne oppgaven ikke vil være i kraft av "jeg" som entitet, men sees heller som et uttrykk for de stemmer (skriftlig og verbalt) oppgaven har beveget seg innenfor. I et slikt perspektiv vil også masteroppgaven alltid være et uferdig produkt, fordi den vil alltid inneha et uforløst potensiale til å (re)konstrueres på nye måter, gjennom å bevege seg innenfor nye stemmer.

Hakim Lyngstadås  
Trondheim, 11. mai 2010

## SAMMENDRAG

Ledelseforskningen har lenge prøvd å avklare hva som kjennetegner innholdet i god/dårlig (mellom)ledelse, og gjennom dette avklare hvem som bør/skal gjøre hva mot hvem. Dette har imidlertid gitt flere spørsmål enn svar. Denne studien benytter relasjonell konstruksjonisme for å studere og gi en økt forståelse av mellomledelse. Formålet er tredelt ved å 1) studere hvordan deltagerne i studien konstruerer en forståelse av sin subjektposisjon som mellomleder, 2) gi en alternativ teoretisk begrepsforståelse av mellomledelse, samt peke på hvordan den teoretiske forståelsen gir 3) mulige praktiske implikasjoner for utøvelse av mellomledelse. Jeg har benyttet narrativ intervju metode, og foretatt et strategisk utvalg på 7 deltagere. Videre har jeg benyttet en kombinasjon av diskursanalyse og grounded theory som analysemetode. Analysene viser at deltagerne oppnår forståelse av sine subjektposisjoner som mellomledere i vekselvirkningen mellom grensekonstruksjoner og ulike orienterende tema i jobbhverdagen. Dette betyr at hva som utgjør innholdet i mellomledelse, og hvem som utøver mellomledelse er en lokal-konstruksjon som (re)forhandles kontinuerlig innenfor den enkelte organisasjon og arbeidsgruppe. Dette skaper forventninger om ledelse-diskurser som må utføres for å oppnå de bestemte subjektposisjoner. Dette gir følgende definisjon og forståelse av mellomledelse: Det er en lokal-konstruksjon som skaper forventninger om diskurser, og som anses for å være meningsbærende diskurser om mellomledelse blant en definert arbeidsgruppe. I en slik relasjonell forståelse av mellomledelse, gir de praktiske implikasjoner for utøvelsen av mellomledelse en kontinuerlig refleksivitet rundt det konstruerte innholdet i mellomledelse. Det kan også bidra til en bevisstgjøring rundt de uformelle prosesser i konstruksjonen og utøvelsen av mellomledelse, og invitere uformelle jobbrelasjoner til å delta med mellomledelse-diskurser, noe som impliserer et større fokus på det relasjonelle ansvaret for å lede hverandre i arbeidsgruppene.

## INNHOLDSFORTEGNELSE

Forord.....	2
Sammendrag.....	3
Innholdsfortegnelse.....	4
<b>Kapittel 1: Introduksjon.....</b>	<b>6</b>
1.1 Formålet med studien.....	10
1.2 Disposisjon.....	12
<b>Kapittel 2: Relasjonell konstruksjonisme.....</b>	<b>13</b>
2.1 Relasjonelle avhengighet.....	13
2.2 Diskurser.....	16
2.3 Tomhet i begrep.....	18
2.4 Multiple realiteter.....	18
2.5 Relasjonelle realiteter.....	20
2.6 Oppsummering av relasjonell konstruksjonistiske antagelser.....	20
<b>Kapittel 3: Ledelse teori.....</b>	<b>21</b>
3.1 "Tradisjonell" forståelse av ledelse: Hva er ledelse?.....	22
3.2 Hvem er lederen?.....	22
3.3 Fokus i tradisjonell ledelseforskning.....	23
3.4 Mulige implikasjoner i forståelsen av ledelse.....	24
3.5 Relasjonell konstruksjonistisk tilnærming til ledelse: Hva er ledelse?.....	25
3.6 Hvem er lederen?.....	26
3.7 Hvordan forstå ledelse i et relasjonell konstruksjonistisk perspektiv.....	26
3.8 Oppsummering av ulikheter i forståelsen av ledelse .....	29
3.9 Problemstillinger.....	30
<b>Kapittel 4: Metode.....</b>	<b>31</b>
4.1 Bruk av betegnelsen "deltager" i forskningens realitetskonstruksjoner.....	31
4.2 "Jeg´et" i forskningsprosessen.....	32
4.3 Utvelgelse av deltagere.....	33
4.4 Teoretiske refleksjoner rundt utvelgelsen av formelle mellomledere.....	35
4.5 Å gjennomføre relasjonell konstruksjonistisk forskning: Bruk av narrative intervju.....	36
4.6 Narrativ intervjuguide.....	38

## Mellomledelse som en relasjonell realitetskonstruksjon

4.7 Refleksjoner rundt praktisk gjennomføring av intervjuene.....	39
4.8 Transkribering.....	47
4.9 Hvordan analysere med utgangspunkt i relasjonell konstruksjonisme?.....	50
4.10 Kvalitetskriterier i kvalitativ forskning.....	58
<b>Kapittel 5: Konstruksjon av subjektposisjoner som mellomledere.....</b>	<b>60</b>
5.1.1 Hva er mellomledelse? Utfall i ulike situasjoner.....	61
5.1.2 Hva er mellomledelse? Konstruksjon av arbeidsinnhold.....	67
5.1.3 Oppsummerende ord.....	78
5.2.0 Hvem er mellomleder?.....	80
<b>Kapittel 6: Diskusjon.....</b>	<b>82</b>
6.1 Mellomledelse som en lokal-konstruksjon.....	80
6.2 Rekonseptualisering av (mellom)ledelse-begrepet.....	84
6.3 Praktiske implikasjoner for hvordan mellomledelse kan utøves.....	86
6.4 Implikasjoner og tips til fremtidig forskning.....	92
6.5 Metodiske betraktninger fra min egen studie.....	94
6.6 Konklusjon.....	97
Referanser.....	99
Appendiks A: Narrativ intervjuguide.....	111
Appendiks B: Informasjonsskriv om mastergradsprosjektet.....	112

*In peace there's nothing so becomes a man  
As modest stillness and humility:  
But when the blast of war blows in our ears,  
Then imitate the action of the tiger;  
Stiffen the sinews, conjure up the blood,  
Disguise fair nature with hard-favour'd rage  
(Henrik 5. Akt III scene I)*

## Kapittel 1: Introduksjon

Mellom 1279-1213 f. Kr. levde den egyptiske faraoen Ramses II, som i ettertiden er blitt omtalt som "Den Store". Han bygde byer, kjempet kriger, og inspirerte et helt folk til å stå bak ham som leder. Ramses II regnes som "Den Store" fordi han hadde unike egenskaper som leder, og benyttet disse egenskaper til å lede folket gjennom vanskelige tider (Ikram, 2010).

Beskrivelsen av Ramses II kan forstås gjennom det ovennevnte sitatet, fordi det illustrerer hvordan han har hatt de nødvendige egenskaper/attribusjoner som kreves for den gitte situasjon. Dette kan også sees i sammenheng med ledelseforskningen, hvor det har vært en gjennomgående tanke om at ledere er en sentral faktor for å takle utfordringer i organisasjonen (Parry & Bryman, 2006).

Når en ser nærmere på ledelse-begrepet kommer det klart frem hvordan ledelse anses for å være noe man "er" i kraft av personlige egenskaper. Selve begrepet stammer fra engelske "leaders", som er videre avledet av "lodestar", altså "ledestjerne" på norsk (Haukedal & Bjørvik, 2005).

Tradisjonelle forestillinger rundt ledelse fokuserer ofte på disse "ledestjerner", gjennom å definere og beskrive ledelse som evnen til å influere en organisert gruppe med aktører mot de mål som fastsettes av organisasjonen (Bass & Bass, 2008; Kaufmann & Kaufmann, 2009; Northouse, 2010; Yukl, 2010).

Det har imidlertid vært en rekke diskusjoner rundt hva innholdet bør være i dette lederskapet, noe som har gitt opphav til ulike ledelseparadigmer, med hvert sitt tilhørende svar på spørsmålet<sup>1</sup>. For å finne dette ønskelige innholdet har ledelseforskningen prøvd å finne kvantitative sammenhenger mellom trekk ved lederen (for eksempel personlighetstrekk, egenskaper, attribusjoner, atferd, eller lederstil) og ønskelige utfall i organisasjonen (for

---

<sup>1</sup> For et oversiktsbilde av disse ulike ledelseparadigmer anbefaler jeg "SAGE handbook of leadership (Goethals, Sorenson, & Burns, 2004) eller "The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications" (Bass & Bass, 2008).

## Mellomledelse som en relasjonell realitetskonstruksjon

eksempel økonomiske resultater, effektivitet, prestasjon eller grad av måloppnåelse) (Parry & Bryman, 2006).

Hensikten med disse undersøkelser har vært å finne representative og generaliserbare resultater for hva som kjennetegner den ”gode/ønskelige” leder, gjennom å identifisere trekk ved lederen, og hvordan dette gir utslag i ønskelige ledelse-handlinger. Tanken har her vært at den som besitter de riktige trekk vil også utføre de riktige handlinger som kreves for den gitte situasjonen (Parry & Bryman, 2006) <sup>2</sup>.

Likevel har over et århundre med forskningsresultater gitt sprikende resultater for hva som både kjennetegner ønskelige trekk ved lederen, og hvilke handlinger som anses for å utgjøre det gode lederskapet (Parry & Bryman, 2006). Burns (2003) mener at denne ledelseforskningen er såpass sprikende at den ennå har til gode å bevise hvorvidt ledelse er nødvendig i det hele tatt innenfor organisasjoner.

Som en kritikk til fokuset innenfor ledelseforskningen som søker å identifisere ønskelige trekk og handlinger som kjennetegner den enkelte leder, har nyere ledelseforskning valgt å stille spørsmålsteget ved hvorvidt ledelse kan tilskrives kun en bestemt aktør i organisasjonen? (se for eksempel Kärreman & Alvesson, 2001; Wood, 2005).

I stedet har utgangspunktet vært at ledelse er en prosess som oppstår mellom aktører. Dette har gitt opphav til ledelseteorier som vektlegger hvordan ledelse er noe som utføres i fellesskap. For hvor langt ville kjente ledere som for eksempel Obama, Churchill og Mandela kommet om de ikke hadde fått bekreftelse og hjelp fra nære støttespillere? Hvordan de oppnådde sine mål var gjennom et samarbeid med en rekke ulike aktører, hvor de i fellesskap kom til å utrette det ”gode” lederskapet. Dette har dannet et grunnlag for å studere ledelse som en *distribuert* (Gronn, 2002, 2009; Parry & Bryman, 2006; Pearce & Conger, 2003), *samarbeidende* (Collinson, 2006), eller *delt* (Lambert, 2002; Pearce & Conger, 2003) prosess.

En slik tilnærming til ledelse kan likevel anses for å være *konstruktivistisk*<sup>3</sup>, fordi den tar utgangspunkt i ledere som uavhengige entiteter (individualiteter), og hvor fokuset er hvordan ulike ledelsehandlinger kan deles formelt mellom ulike aktører i organisasjonen

---

<sup>2</sup> Som Hunt (2008) og Hunt og Ropo (2003) beskriver har denne forskningen ofte tatt utgangspunkt i longitudinelle undersøkelser, eller regresjonsbaserte tilnærminger (for eksempel variabel baserte kontingens-undersøkelser) på individ-nivå.

<sup>3</sup> (Sosial) konstruktivistiske retninger fokuserer på 1) intra-individuelle kognitive aktiviteter, og i tillegg 2) mer eller mindre fokus på inter-individuelle sosiale prosesser, samt at de forstår 3) kunnskap som ikke representativ for verden som den egentlig er, noe som gir 4) et fokus på konstruksjoner på bakgrunn av at aktører og verden er uavhengige entiteter (Glaserfeld, 1985; Kelly, 1955; Mead, 1934; Neisser, 1969; Piaget, 1954; Von Foerster, 1984; Watzlawick, 1984).

## Mellomledelse som en relasjonell realitetskonstruksjon

(Parry & Bryman, 2006). Det ligger dermed en grunnleggende tanke om at det er ennå mulig å identifisere ønskelige ledelsehandlinger som utgjør det gode lederskapet, selv om det ikke er nødvendigvis kun én aktør som utøver disse handlinger (Lambert, 2002; Pearce & Conger, 2003).

Dette intersubjektive fokuset har også gitt grunnlag for å studere nærmere de ulike influerings- og påvirkningsmessige prosesser som gjør til at lederen kan utøve god ledelse. Resultater fra denne forskningen har bidratt til et nytt innhold i forståelsen av ledelse, hvor fokuset har vært på hva lederen kan gjøre for å influere, delegere, styre og kontrollere ulike jobbrelasjoner innenfor organisasjoner. På denne måte har formålet med ledelseforskningen vært å kunne gi økt kontroll for lederen over sine ansatte (Parry & Bryman, 2006)<sup>4</sup>. Sagt på en annen måte har det handlet om å avgjøre hvem som bør/skal gjøre hva mot hvem i organisasjonen for å oppnå bestemte effekter/resultater.

Det konstruktivistiske utgangspunktet har imidlertid blitt kritisert gjennom å stille spørsmålsteget rundt hvem som egentlig er leder, og hva som kjennetegner innholdet i ledelse? Dachler og Hosking (1995) mener at tradisjonell ledelseforskning som tar utgangspunkt i entiteter (individer); ”*vanligvis ignorere de sosiale prosesser som kontinuerlig konstruerer og rekonstruerer lederskapet*” (s. 15 min oversettelse).

Denne kritikken er blitt samlet inn under fellesbetegnelsen *konstruksjonisme*, hvor Dachler og Hosking (1995) mener at ledelse må heller sees som en sosial prosess, fremfor et statisk påvirkningsforhold. Denne forståelsen skiller seg fra annen ledelseforskning ved at hvem og hva som utgjør ledelse, blir ansett for å være en gjensidig og relasjonell realitetskonstruksjon på arbeidsplassen (Dachler & Hosking, 1995). Her forhandles det frem ulike konstruksjoner som skaper forventninger til hvem som er ledere, og hvordan ledelse skal utøves. Gergen (2009) illustrerer dette perspektivet ved å bemerke at ingen er karismatiske eller transformasjonelle ledere, uten at andre behandler vedkommende som en karismatisk eller transformasjonell leder.

Hvordan ledere blir konstruert som ledere blir dermed betraktet som en interaksjonsprosess mellom ulike jobbrelasjoner. Denne interaksjonen tjener to viktige formål. Det er at 1) aktører blir konstruert som ledere, og 2) de konstrueres på bestemte måter

---

<sup>4</sup> Av nyere ledelseforskning er dette konstruktivistiske entitetsperspektivet representert innenfor utbredte ledelseteorier som LMX-teorier (Graen & Uhl-Bien, 1995), Hollander relasjonelle teori (Hollander, 1964, 1978, 1979, 1992; Hollander & Julian, 1969), Karismatisk ledelse (Howell & Shamir, 2005; Kark & Shamir, 2002), sosial identitetsteori (Hogg, 2005), og Rost postindustrielle ledelse (Rost, 1991, 1995).



## Mellomledelse som en relasjonell realitetskonstruksjon

som ledere innenfor denne interaksjonen (for eksempel god eller dårlig leder). På denne måte er ikke ledelse noe som den enkelte aktør besitter i kraft av personlige egenskaper, men oppnår gjennom språklige prosesser hvor ulike aktører kan komme til å forstå og definere seg selv som for eksempel gode/dårlige ledere (Gergen, 2009).

En slik konstruksjonistisk tilnærming til ledelse er blant annet representert hos Lambert, Walker, Zimmerman, Cooper, Lambert, Gardner og Szabo (1995, s.32 min oversettelse) ved at de definerer ledelse som; *”den gjensidige prosess som gjør det mulig for deltagere innenfor et miljø til å konstruere mening som leder mot et felles formål”*. Denne definisjonen peker på to sentrale forhold som skiller seg fra andre tilnærminger til ledelse.

Det første er at ledelse ikke kan lokaliseres hos bestemte aktører, men at det er i større grad en gjensidig og uformell prosess hvor alle har mulighet til å utøve ledelsehandlinger (ikke lederroller). På denne måte handler det ikke om å ”være” leder i kraft av person, men at de ”gjør” ledelse gjennom ulike ledelse-handlinger (Drath, 2001; Feyerherm, 1994; Luke, 1998; Murrell, 1997). Dette innebærer en overgang fra å studere ledelse som et individuelt eller intersubjektivt produkt, til heller en relasjonell prosess på arbeidsplassen (Dachler & Hosking, 1995).

Det andre er at innholdet i utøvelsen av ledelse fremstår ”tomt”. Dette innebærer at hva som skal gjelde som meningsfulle ledelse-handlinger konstrueres innenfor den enkelte arbeidsgruppe (Gergen, 2009). Forskning som tar utgangspunkt i denne definisjon prøver å beskrive dynamikken og prosessen rundt dannelsen av ulike ledelse-relasjoner, og hvordan dette gir utslag i ulike måter å utøve ledelse som fremstår meningsfullt for en gitt organisasjon eller arbeidsgruppe.

Den tar imidlertid ikke utgangspunkt i hvorvidt den ene tilnærmingen til ledelse er bedre enn noen andre, noe som representerer et brudd med tradisjonell ledelseforskning som søker å gi en ”ledelse-oppskrift” på hvem som bør/skal gjøre hva overfor hvem i organisasjonen. På denne måte er ikke nødvendigvis målet med forskningen å forme et bestemt innhold i ledelse-begrepet (Gergen, 2009).

Likevel påpeker Uhl-Bien (2006) at vi vet overraskende lite hvordan ledelse-relasjoner forhandles, formes og utvikles innenfor organisasjoner, fordi den har blitt neglisjert i tradisjonell ledelseforskning. Det finnes dermed lite forskning som tar utgangspunkt i en relasjonell konstruksjonistisk forståelse av ledelse, fordi tidligere ledelseforskning har i større grad hatt et statisk fokus på hvem som formelt sett leder hvem, og hvordan de bør/skal lede disse aktører (Uhl-Bien, 2006; Uhl-Bien & Maslyn, 2003).

De to siste tiårene har det imidlertid vært en økende framvekst av forskere som

## Mellomledelse som en relasjonell realitetskonstruksjon

adopterer og benytter eksplisitt en relasjonell konstruksjonistisk tilnærming i studiet av ledelse. Eksempler på dette kan være Bennis og Biederman (1997), Chrislip og Larson (1994), Huxham og Vangen (2000), samt Michel og Wortham (2009). Det som disse forskere har til felles er at de viser hvordan en konstruksjonistisk forståelse av ledelse ikke kun innebærer en endring i vitenskapsteoretisk ståsted. Det innebærer også en rekonseptualisering innenfor ledelseforskningen rundt både hvem og hva det innholdsmessig innebærer å være leder (Crevani, Lindgren & Packendorff, 2010; Michel & Wortham, 2009).

I denne sammenheng viser Bryman og Simon (2009) i sin studie hvordan deltagerne skiller mellom ulike nivå som ledelsen representerer, samt at ledelsestilen skifter over tid ut ifra ulike kontekster. Dette taler for at ledelse må tilpasses den enkelte kontekst, og at dette endrer seg over tid.

Likevel påpeker Chrislip og Larson (1994), samt Huxham og Vangen (2000) at denne type konstruksjonistisk forskning er fremdeles i startfasen, og det er nødvendig med mer forskning som benytter et slikt vitenskapsteoretisk utgangspunkt for ledelseforskning. Dette kan bidra til en økt forståelse for hvordan ledelse (re)konstrueres gjennom sosiale prosesser i jobbhverdagen. Denne økte forståelsen kan gi en videre teoretisering rundt ledelse som en relasjonell prosess, og peke på de mulige praktiske implikasjoner dette gir for utøvelse av ledelse i jobbhverdagen (Bryson & Crosby, 1992; Chrislip & Larson, 1994; Crosby, 1999; Huxham & Vangen, 2000; Luke, 1998; Terry, 1993).

For å forstå hvordan ledelse-relasjoner formes og utvikles, kan det i denne oppgave være særlig relevant å ta utgangspunkt i ledelse på mellomledernivå. Dette er fordi at mellomledelse er en formell stilling som ofte innebærer kontakt med ulike jobbrelasjoner i jobbhverdagen. Hvordan mellomledelse skal utøves må forhandles frem gjennom en rekke ulike jobbrelasjoner som toppledere, daglig ledere, medarbeidere, kunder, leverandører og offentlig administrasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Mellomledere kan på denne måte utgjøre et utgangspunkt for å studere hvordan mellomledelse ”gjøres” gjennom disse ulike relasjonelle prosesser.

### 1.1 Formålet med studien

Denne studien tar imot invitasjonen fra forskere som Chrislip og Larson (1994), Huxam og Vangen (2005), og Uhl-Bien (2006) om å bidra til en økt forståelse for hvordan mellomledelse konstrueres innenfor de hverdagslige jobbrealtiteter. Dette er med et særlig fokus på hva det er som gjør til at mellomlederen kan forstå seg selv som gode/dårlige ledere

## Mellomledelse som en relasjonell realitetskonstruksjon

i organisasjonen.

I studien tar jeg utgangspunkt i en relasjonell konstruksjonistisk tilnærming, hvor fokuset er på de relasjonelle prosesser og sosiale interaksjoner som bidrar til å (re)konstruere mellomledelse innenfor jobbhverdagen. Her vil jeg benytte kvalitativ metode, noe som ifølge Alvesson og Svenningsson (2003) kan være en fruktbar metode for å gi en mer nyansert forståelse av ledelse. Dette er med utgangspunkt i at kvalitativ metode åpner opp for å beskrive kontekstuelle variabler som nødvendigvis ikke er forhåndsdefinert i studien. En mulig fordel ved dette er at det skapes nærhet mellom analyser og deltageres egne erfaringer/opplevelser. Dette kan videre gjøre det lettere å se sammenhengen mellom funn og hvordan dette kan benyttes i den praktiske utøvelsen av mellomledelse i jobbhverdagen (Bryman, Bresnen, Beardsworth & Keil, 1988).

Formålet er tredelt ved å 1) studere hvordan deltagere konstruerer en forståelse av sin subjektposisjon som mellomleder, 2) gi en alternativ teoretisk begrepsforståelse av mellomledelse, samt peke på hvordan den teoretiske forståelsen gir 3) mulige praktiske implikasjoner for utøvelsen av mellomledelse

Grunnen til at jeg argumenterer for nødvendigheten av å se de mulige praktiske konsekvenser dette gir i utøvelsen av mellomledelse, kan illustreres i større grad gjennom en buddhistisk fortelling av Khema (1987). Khema (1987) forteller i sin historie om en mann fra England som hadde studert de buddhistiske skrifter i flere år, og til slutt oppnådd opplysning. For å formidle sine opplyste tanker sendte han et brev til den høyeste munk i et tempel i Bangkok. Problemet var at munken ikke hadde tilstrekkelige engelsk-kunnskaper til å forstå brevet, så munken spurte en annen engelskmann om å oversette brevet med de opplyste tankene. Engelskmannen forstod imidlertid ingenting av brevet fordi den opplyste hadde unngått å bruke individualiserte begrep som ”jeg”, ”mitt” og ”min”, for å understreke hvordan ingenting har en kjerne i seg selv. Konsekvensen var at ingen ved tempelet forstod brevet, og tankene forble ved den opplyste (Khema, 1987).

Denne historien kan illustrere hvordan abstrakte kvalitative teorier kan fremstå fjernt fra den hverdagslige pragmatikk. Dette kan også sees som et problem med tidligere ledelseforskning, for som deltagere pekte på i studien hos Bryman og Simon (2009), mente de at ledelselitteraturen har hatt ingen praktisk påvirkning for hvordan de utøver ledelse i hverdagen. En mulig grunn til dette er som Weick (2002) påpeker at ledelseforskningen blir ofte innadvendt, ved at den orienterer seg i større grad mot intellektuell argumentasjon for vitenskapsteoretisk ståsted og holdninger, enn at den tilfører praktiske bidrag i hverdagen. Jeg ønsker å overkomme denne barrieren ved å drøfte en mulig sammenheng mellom

## Mellomledelse som en relasjonell realitetskonstruksjon

analyser, videre teoretisering, og hvordan dette kan gi praktiske implikasjoner for hvordan mellomledelse utøves i jobbhverdagen.

### 1.2 Disposisjon

For å besvare denne oppgaven er det behov for å dele opp i ulike delkapitler. Jeg vil først i kapittel 2 redegjøre for relasjonell konstruksjonisme, som er min vitenskapsteoretiske posisjon for den videre oppgaven.

Deretter vil jeg i kapittel 3 beskrive ledelseforskningen. Her vil jeg beskrive nærmere hva jeg legger i en "tradisjonell" (ego)ledelsemodell, og hvordan relasjonell konstruksjonisme kan anses for å representere et oppbrudd med disse tradisjonelle forestillinger om ledelse. Her vil jeg gi en oppsummering av det jeg anser som fundamentale forskjeller i den tradisjonelle og relasjonell konstruksjonistiske forståelsen av ledelse. Til slutt i kapittelet vil jeg introdusere de problemstillinger som blir utgangspunktet for den videre oppgaven.

I kapittel 4 redegjør jeg for den metodiske delen av studien. Her begrunner jeg valg av deltagere som er benyttet i studien, hvorfor og hvordan jeg har benyttet narrativ intervju som kvalitativ tilnærming, samt refleksjoner rundt den praktiske gjennomføringen av narrative intervju. Deretter vil jeg beskrive hvordan jeg har transkribert de gjennomførte narrative intervjuene. Dette danner grunnlaget for å beskrive valg av analytisk tilnærming i studien. Her vil jeg beskrive nærmere hvordan jeg har benyttet en kombinasjon av analytiske verktøy fra diskursanalyse og grounded theory, og hvordan dette kan sammen utgjøre en iterativ analyseprosess. Til slutt i dette kapittelet vil jeg drøfte hvordan det er mulig å avgjøre kvaliteten ved disse analyser.

Dette danner utgangspunktet for kapittel 5 som er mine empiriske analyser. Disse analyser vil fokusere på hvordan deltagerne i studien konstruerer en forståelse av sin subjektposisjon som mellomledere.

Disse analyser er utgangspunktet for kapittel 6 som er diskusjonsdelen i oppgaven. Her vil jeg drøfte hvordan forståelsen av mellomledelse oppstår innenfor en relasjonell realitetskonstruksjon, og hvilken teoretisk rekonseptualisering dette innebærer for ledelsebegrepet. Deretter vil jeg peke på de praktiske implikasjoner dette kan medføre for utøvelsen av mellomledelse. Avslutningsvis vil jeg drøfte implikasjoner for fremtidig forskning, og ulike metodiske betraktninger fra min egen studie. Til slutt vil jeg gi en konklusjon ut ifra hovedfunnene i studien.

## Kapittel 2: Relasjonell konstruksjonisme

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for de grunnleggende antagelser i relasjonell konstruksjonisme. Dette vil jeg gjøre gjennom å beskrive antagelsene om vår 1) relasjonelle avhengighet (non-dualitet), 2) diskurs-begrepet, 3) tomhet i begrep, 4) multiple realiteter, og 5) relasjonelle realiteter. Jeg vil til slutt gi en 6) oppsummering av de grunnleggende antagelser innenfor relasjonell konstruksjonisme.

Her er det likevel viktig å bemerke at begrepet "relasjonell konstruksjonisme" kan få lesere til å tro at dette er en bestemt retning. Som Gergen (1999) påpeker, vil det være et postmodernistisk paradoks å behandle en konstruksjonistisk retning som en entitet, eller et produkt med sine egne klart definerte og opptrukne teoretiske rammer. Det vil også være en selvmotsigelse å fremholde denne formen for konstruksjonisme som den "rette" eller "beste" (Danziger, 1997; Hacking, 1999; Henderikus, 2001; Liebrucks, 2001; Lincoln & Guba, 2000; Pearce, 1992). I stedet representerer den en av flere ulike konstruksjonistiske tilnæringer som orienteres mot de relasjonelle prosesser mellom aktører.

### 2.1 Relasjonell avhengighet (non-dualitet)

Relasjonell konstruksjonisme vektlegger de språklige prosesser som oppstår mellom aktører, og hvordan disse bidrar til å konstruere ulike relasjonelt-avhengige realitetskonstruksjoner<sup>5</sup>. Denne forståelsen er imidlertid en kontrast til retninger som fokuserer på "inter-individualitet", for aktører behandles ikke som uavhengige entiteter (Gergen, 2005). I stedet forstås de i kraft av sin relasjonelle tilknytning til hverandre. Dette betyr at mening og forståelse er noe aktører oppnår i kraft av sin tilhørighet innenfor ulike relasjoner. Dette er en kontrast til retninger som tar utgangspunkt i meningsdannelse som primært en kognitiv prosess (Gergen, 2005; Hosking & Morley, 1991; Harré & Gillett, 1994; Lave & Wenger, 1991; Valsinger & van der Veer, 2000).

Jeg parafaserer Gergen og Gergen (2004) når de sikter til at mening er en relasjonell prosess fordi 1) *en aktør's ytring innehar ingen mening i kraft av seg selv*, 2) *potensialet for mening realiseres gjennom supplerende handlinger (performativitet)*, 3) *supplerende handlinger krever gjentakende suppleringer*, og 4) *den lokal-historiske og lokal-kulturelle historie gir muligheter for mening, men determinerer ikke mening* (Gergen & Gergen, 2004).

Disse punktene kan illustreres mer tydelig gjennom et fiktivt eksempel fra

## Mellomledelse som en relasjonell realitetskonstruksjon

hverdagen<sup>6</sup>:

### *1) En aktør's ytring innehar ingen mening i kraft av seg selv*

Hvis jeg sier ”hei, hvordan går det”? til en annen aktør, så er det nødvendig at vedkommende hører ytringen. Hvis ikke vil jeg ikke få noen respons tilbake på ytringen. Det vil dermed kun foreligge en stillhet. På denne måte innehar ikke ytringen noen mening i kraft av seg selv (Gergen & Gergen, 2004).

### *2) Potensialet for mening realiseres gjennom supplerende handlinger*

Når jeg sier ”hei, hvordan går det”? realiseres meningen ved at den andre aktøren aksepterer denne henvendelsen. Dette kan for eksempel være ved å svare tilbake ”heisann, jo, det går faktisk strålende”. Her er det først svart ”heisann” som er et tegn på at aktøren har hørt min ytring. Ordet ”jo” kan være et tegn på at aktøren har akseptert og vurderer den henvendelsen som ligger i min ytring, og ”det går faktisk strålende” er en tilbakemelding av vurderingen som det ble lagt opp til i den opprinnelige ytringen (Gergen & Gergen, 2004).

### *3) Supplerende handlinger krever i seg selv et supplement*

Hadde vi stått der uten at det hadde kommet noen flere ytringer kunne det oppstått en taus stillhet. Det ville vært naturlig å komme med nye ytringer i den hensikt å opprettholde samtalen. For eksempel kunne en videreføring være ”hvordan går det med deg da”? Her oppstår dermed en form for samspill mellom oss, hvor mening skapes gjennom en kontinuerlig strøm av supplerende handlinger.

Sagt på en annen måte lever vi i en dialogisk verden, hvor mening er et temporalt fenomen, siden fremtidige supplerende handlinger baserer seg på de tidligere gitte suppleringer (Gergen & Gergen, 2004). Hvordan vi forstår oss selv og andre er dermed noe som oppstår i kraft av denne sosiale interaksjonen (Bakthin, 1984; Sampson, 1993).

### *4) Lokal-historie og lokal-kultur gir muligheter for mening, men determinerer ikke mening*

Ytringer har på denne måte ikke noen predeterminert mening i seg selv. De krever supplerende handlinger som bekrefter/avkrefter deres meningsinnhold. Gjennom å

---

<sup>6</sup> En mer utdypende vitenskapsfilosofisk tilnærming til problemet er særlig behandlet av Wittgenstein (1997/1953). For den som ønsker en problematisering rundt hvordan den indre ”private” monolog kan forstås som en relasjonell og dialogisk prosess anbefales Kripke (1982).

## Mellomledelse som en relasjonell realitetskonstruksjon

bekreft/avkreft dette meningsinnholdet vil vi forme vår egen forståelse av disse ulike ytringer. Det er likevel ingenting som tilsier at de må forstås på den ene eller andre måten. Denne forståelsen framskrider gjennom lokale konvensjoner for språk og meningsdannelse.

Vår kapasitet til å konstruere mening er et resultat av den tidligere historie, og legger dermed premisser for samtidens meningsdannelse (Gergen & Gergen, 2004). Likevel betyr ikke dette at språket er predeterminert. Den skaper et fundament, men kulturen tolker språket på ulike måter, og på denne måte er den i kontinuerlig (re)konstruksjon (Gergen & Gergen, 2004).

Her kan mellomledelse være et eksempel på hvordan et fenomen er ”tomt” og tillegges et ulikt meningsinnhold på bakgrunn av tid og kontekst. Den har blitt definert ut ifra trekk, atferd, eller kontekst, noe som har gitt utslag i ulike anbefalinger rundt ønskelige ledelsehandlinger (Parry & Bryman, 2006). Ved å forstå mellomledelse på den ene fremfor andre måten, vil dette gi implikasjoner for hva som konstrueres som meningsfulle måter å utøve mellomledelse.

Dette betyr imidlertid ikke at det er dette som er den ”rette” måten å forstå mellomledelse, men vår lokale historie og kultur skaper noen felles konvensjoner for hvordan vi skal forstå dette fenomenet<sup>7</sup>.

Det er viktig å bemerke at historie og kultur ikke blir tilskrevet status som entiteter. Historie er ikke her ment som en temporal sannhet, og gir heller ikke et syn på historie som en kronologisk og enveis prosess, hvor nåtiden er et øyeblikk mellom det som har skjedd (fortiden) og det som skal skje (fremtiden) (Crowther & Hosking, 2003, 2009). Dette er for å unngå å tale om kausaliteter, og at det eksisterer et prediktivt forhold mellom prosess og innhold. Relasjonell konstruksjonisme er heller ikke slik Newton (2003) forstår at all sosial virkelighet er et slags øyeblikksbilde av nåtiden.

I stedet har relasjoner en historisk kvalitet, i den forstand at handlinger supplerer tidligere handlinger, noe som gir forventninger til fremtidige handlinger. Sagt på en annen måte vil nåtidens handlinger reprodusere tidligere strukturer og konvensjoner, noe som reflekteres i forventninger om meningsfulle handlinger i nåtiden (Crowther & Hosking, 2003, 2009). For eksempel å håndhvilse ved besøk bygger på forventninger om det høflige og etikette i møtet mellom aktører, noe som videre gir implikasjoner for neste gang vi selv er på

---

<sup>7</sup> En illustrasjon for hvordan diskursen bygger på lokal-historiske og lokal-kulturelle konvensjoner er illustrert i Queneaus bok ”Exercises in style” (1981). Her gir Queneau (1981) 195 ulike beskrivelser av en enkelt hendelse. Han bruker ulike sjangre for å illustrere hvordan samme hendelse kan beskrives på et utallig ulike måter, ut ifra ulike diskursive strukturer og regler.

## Mellomledelse som en relasjonell realitetskonstruksjon

besøk til noen. Da forventes det at vi også skal håndhelse, siden dette ble utført forrige. På denne måte reproduseres de lokale konvensjoner for hva det innebærer å hilse ”korrekt” på hverandre.

Disse forventninger er dermed en relasjonell prosess mellom aktører, hvor det er en kontinuerlig (re)forhandling om hvilke konstruksjoner som skal eksistere innenfor disse relasjoner. En måte for å forstå hvordan disse lokale konvensjoner framskrider gjennom sosiale prosesser, kan være gjennom begrepet ”diskurser”. Jeg kommer videre i oppgaven til å bruke diskurser for å betegne sosial interaksjon mellom aktører, og vil bruke neste avsnitt til å avklare nærmere hva jeg legger i begrepet.

### 2.2 Diskurser

Diskurser kan være vanskelig å forstå siden det tillegges svært ulikt meningsinnhold av ulike forskere. En mulig forståelse av begrepet er gitt av Jørgensen og Phillips (2005, s. 9), hvor de forstår dette som; ”*en bestemt måte å tale om og forstå verden (eller et utsnitt av verden) på*”. Her har Alvesson (2002, s. 48 min oversettelse) en lignende forståelse ved at diskurser fremstår som:

*”Språkbruk forankret i en institusjonell kontekst, uttrykker en rimelig strukturert forståelse eller en argumentasjonsrekke med aktive, produserende effekter på det fenomenet som hevdes å beskrives nøytralt”.*

Diskurser er dermed en betegnelse på språkbruk som gir mening mellom aktører. For at diskursen skal fremstå som meningsfull må den bygge på lokale (institusjonelle) konvensjoner for språkbruk og meningsdannelse (Alvesson, 2002). Likevel fremstår det her uklart hvorvidt diskurser er kun verbalt, eller om det også kan inkludere andre former for tekster?

Parker (2005) anser diskurser for å være interrelaterede tekster, og hvordan disse konstruerer et objekt. Potter og Wetherell (1992) benytter derimot diskurser til å beskrive både verbale ytringer og skrevne tekster i alle former. Dette kan si noe om at diskurser er noe mer enn kun ord. Det bringer vår sosiale verden til liv, og at sosial interaksjon kan ikke forstås uten henvisning til de diskurser som gir de et bestemt meningsinnhold (Phillips & Hardy, 2002).

Her kan et fiktivt eksempel tydeliggjøre i større grad hvordan diskurser bringer liv til vår sosiale verden, og legger premisser for hvordan vi forstår den. For eksempel blir ledere ofte omtalt i avisen. Her kan det være at de blir intervjuet rundt årsregnskapet for



## Mellomledelse som en relasjonell realitetskonstruksjon

organisasjonen. Denne konkrete situasjonen kan likevel tillegges ulikt diskursivt meningsinnhold.

I den første diskursen kan det være fokus på hvorfor resultatet ikke samsvarer med forventninger, og de må ”forklare” seg for hvorfor de ikke har klart å oppnå budsjetterte resultater. I den andre diskursen kan det være fokus på hvordan lederen ikke nødvendigvis har klart å imøtekomme budsjetterte forventninger, men likevel oppnår et mye mer positivt resultat i forhold til tidligere år. Til tross for at budsjettet ikke er nådd blir lederen fremstilt som en vellykket leder, og blir intervjuet om hvordan han/hun klarte å snu organisasjonen i en mer positiv retning i forhold til tidligere år. Den tredje diskursen kan omhandle hvordan lederen ikke har klart å oppnå budsjettet, men at det var urealistisk i utgangspunktet. Med utgangspunkt i et mer realistisk budsjett kan de heller anses for å ha levert over forventning, og på denne måte kommet positivt ut av situasjonen.

Burr (2007) mener diskurser blir ulike måter å portrettere en hendelse/situasjon. Det gir et bestemt inntrykk fremfor et annet, selv om det er ingenting som tilsier at dette er en ”riktige” måten å konstruere hendelsen/situasjonen. Det handler i stedet om hvordan noe posisjoneres i forhold til noe annet (Burr, 2007).

Denne posisjoneringen medfører i følge Hosking (2008) at makt er en naturlig del av diskurser. Det er fordi den skaper diskursiv distanse mellom noe/noen i forhold til noe andre/annet. Dette medfører en kategorisering av situasjoner eller aktører som gir grunnlag for ulike maktrelasjoner. For eksempel ved at en situasjon blir oppfattet på en måte fremfor en annen, vil den skille seg fra andre situasjoner, noe som gir den makt til å bli forstått på denne måten. En konsekvens av dette kan være som i tilfellet med lederen i avisen at han/hun blir forstått gjennom den første diskursen, fremfor de to andre konkurrerende diskurser av situasjonen.

Videre i denne oppgaven benytter jeg diskurs-begrepet slik det blir forstått av Alvesson (2002). Dette innebærer at diskurser anses for å være 1) performative gjennom å bringe liv til våre sosiale realiteter, noe som 2) oppstår gjennom samhandling, og som forekommer 3) mellom hva og hvem som helst. Hosking (2008) påpeker imidlertid at disse diskurser bidrar også til å 4) (re)konstruere individ-verden relasjon som relasjonelle realiteter. Diskurser kan dermed bestå av både skriftlige eller verbale ytringer/handlinger, og som har til hensikt å konstruere noe/noen på bestemte måter (Potter & Wetherell, 1992).

Dette skiller seg på tre måter fra den vanlige forståelsen av diskurser. Det første er at den ikke er representativ for virkeligheten, og konstruerer relasjonelle realiteter mellom aktører (Hosking, 2008). Det andre er at relasjonelle realiteter er en kontinuerlig

## Mellomledelse som en relasjonell realitetskonstruksjon

(re)konstruksjon mellom aktører, og fungerer ikke som en objektiv gjengivelse av tidligere hendelser. Det tredje er at diskurs ikke tolkes som kun tekstualitet, men kan også innebære både verbale og non-verbale handlinger (Hosking, 2008).

### 2.3 Tomhet i begrep

Det som ligger implisitt i antagelsen om at diskurser skaper våre relasjonelle realiteter, er at ingenting har en essens i kraft av seg selv (Hosking, 1999, 2002, 2006). Chia (1995, 1996) beskriver dette gjennom en ”tingliggjøringsprosess”. De går fra å være ”ikke-eksisterende” til å tildeles ontologisk status som ”virkelige” innenfor de sosiale prosesser mellom aktører. I en slik forståelse vil prosesser som makt, kunnskap og mening være noe som oppstår innenfor våre relasjoner, og blir gjennom dette fellesskapet anerkjent som virkelig/uvirkelig.

For eksempel er det ingenting i seg selv som tilsier at mellomlederen har mer formell makt enn daglig leder. Gjennom å se mellomlederen som overordnet til daglig leder, har det her blitt skapt en felles realitet hvor det forekommer forventninger til ulik formell makt.

Likevel fremheves også i den relasjonelle konstruksjonisme hvordan begrep er fulle av innhold. Denne tomheten og fullheten i noe/noen gir to (tilsynelatende) selvmotsigende antagelser for relasjonell konstruksjonisme. Dette kommer av at diskurser mellom aktører er fulladet med mening, for eksempel i diskurser om ledelse. Samtidig innehar de likevel et potensiale til å (re)konseptualiseres på alternative måter (Hosking, 2004)<sup>8</sup>.

En metafor som kan illustrere dette poenget er Picasso sitt maleri ”Dora Maar”:



Bilde 1. Dora Maar (Caws, 2000).

<sup>8</sup> En lignende tanke er fremmet i Gergen (1999) sitt begrep om ”generative diskurser”.

## Mellomledelse som en relasjonell realitetskonstruksjon

Dette bildet viser hvordan Picasso tar utgangspunkt i det familiære (kvinneskikkelsen), samtidig som han leker seg med alternativer for hvordan han ønsker å portrettere henne. På den tiden dette bildet ble malt var det en rådende oppfatning om at kvinneskikkelsen skulle presenteres på bestemte måter. Picasso viser gjennom dette bildet hvordan det er mulig å ta utgangspunkt i det tradisjonelle, og utvikle det videre til å bli forstått på en ny måte. Han stiller på denne måte spørsmålsteget ved hvorfor kvinneskikkelsen må portretteres på tradisjonelle måter, når den kan heller portretteres i et helt nytt perspektiv.

Denne "tomheten" i tradisjonelle forestillinger kan også overføres til forståelsen av mellomledelse. Ved å ta utgangspunkt i tradisjonelle forestillinger, kan en gjennom nye "briller" se fenomenet i et nytt perspektiv. I dette tilfellet kan det handle om å for eksempel stille spørsmålsteget ved hvorfor mellomledelse må forstås i et entitetsperspektiv, og heller ikke som en relasjonell prosess.

På den andre side kan det være lik kunsten at enkelte ønsker velkommen til denne "nye" måten å forstå fenomenet, mens andre vil være mer konservative og heller favorisere de tradisjonelle (modernistiske) fremstillinger. Et annet bilde av kunsteren Renè Magritte som kan illustrere at det ofte er vanskelig å se det tradisjonelle på en annen måte er "ceci n'est pas", som er bilde av en pipe (Foucault, 1973). Hvis en oversetter denne tittelen til norsk betyr det derimot "dette er ikke en pipe". Hun utfordrer på denne måte synet for hvordan vi skal forstå og tolke realiteten rundt oss, og retter et spørsmålsteget mot de tatt for gitte sannheter (Foucault, 1973).

### 2.4 Multiple former for sosialt liv

Antagelsen om tomhet i nåværende begrep inviterer også til en overgang fra å forstå noe som fiksert, stabilt og enhetlig, til å heller se de multiple, parallelle og relasjonelle former for alternative sammenhenger (Hosking, 2006). I tilfellet med mellomledelse handler dette om å ikke forstå mellomledelse som noe universelt og generaliserbart, men heller noe som konstrueres på mange ulike måter, og som vil være under kontinuerlig (re)konstruksjon mellom aktører. Dette kan bidra i større grad til et mer nyansert, dynamisk og prosessuelt perspektiv på fenomen som mellomledelse (Hosking, 2006).

## 2.5 Relasjonelle realiteter (ontologi og epistemologi)

Vanligvis blir slike vitenskapsteoretiske retninger skilt ut ifra deres ontologiske og epistemologiske premisser/antagelser<sup>9</sup>. Både ontologi og epistemologi er nært knyttet til hverandre, fordi det handler om hva vi kan vite, og hvordan vi oppnår denne viten.

I et relasjonell konstruksjonistisk tanke-system er det ikke mulig å skape et dualistisk skille mellom ontologi og epistemologi. Det kan ikke gjøres et skille mellom den som erkjenner og det erkjente, fordi disse vil være bundet sammen gjennom de relasjonelle prosesser (Hosking, 2000, 2006). På denne måte blir både ontologi og epistemologi relasjonell, og en taler heller om en relasjonell ontologi (eventuelt sosial ontologi)<sup>10</sup>.

## 2.6 Oppsummering av relasjonell konstruksjonistiske antagelser

For at det skal fremstå klart for leseren hva som legges i relasjonell konstruksjonisme vil jeg nedenfor gi en oppsummering av hva som legges i dette tanke-systemet. Dette er med utgangspunkt i Hosking og McNamee (in press) og McNamee (1994) sin forståelse av relasjonell konstruksjonisme:

<b>Relasjonell konstruksjonisme fokuserer på:</b>	<b>Dette fokuset impliserer at:</b>
Relasjonelle prosesser sentreres, og fremstår ikke som bundet til individer, individuelle kognitive operasjoner/prosesser, eller individuell kunnskap	Oppløser det kartessianske subjekt-objekt skillet, ved at diskursen ikke er objektiv og representativ for omverden, men får en gitt mening i kraft av anvendelsen innenfor relasjoner.
Relasjonelle prosesser er former for inter-handlinger som involverer verbale ytringer, lyder, hørsel, symboler, artefakter, gesturer og alle andre former for non-verbal kommunikasjon	Diskurs er en form for inter-handling som kan forstås som 1) performativ, og 2) som bringer aktører sammen, 3) uansett hva og hvor, noe som (re) konstruerer person-verden relasjoner som 4) relasjonelle realiteter.
Inter-handlinger som (re)konstruerer multipel selv-andre realiteter som gir opphav til relasjonelle (lokale) ontologier	Fokus på at det ikke eksisterer en gitt objektiv beskrivelse av fenomen, eller at enkeltdele kan summeres til en totalitet. I stedet fokuseres på <i>hvordan</i> fremfor <i>hva</i> som konstrueres mellom aktører.
Relasjonelle prosesser og realiteter som teoretiseres	Realiteter er i et temporalt perspektiv flyktig, og

<sup>9</sup> Ontologi kommer fra latinske "onto" som betyr "å være" og logos er "læren om". Dette betyr læren om det som eksisterer. Epistemologi kommer fra greske "epi" som betyr "foran" og "steme" som betyr "kunnskap". Det handler dermed om hvordan vi kan ha kunnskap om det vi ser/observerer foran oss (Burr, 2007).

<sup>10</sup> I denne sammenheng beskriver Shotter (1993) hvordan vi konstruerer sosiale ontologier innenfor relasjonelle prosesser.

## Mellomledelse som en relasjonell realitetskonstruksjon

som lokal-historiske og lokal-kulturelle forankret	endrer seg avhengig av lokal-historisk og lokal-kulturelt prosesser. Den er på denne måte dynamisk og i kontinuerling endring.
Relasjonelle prosesser som gir både opphav til og begrenser muligheter	Hvordan vi konstruerer vår relasjonelle virkelighet gir indirekte og direkte muligheter og begrensninger i relasjoner, ved å definere det ”akseptable versus uakseptable”.
Relasjoner som er opphav til både hard, myk eller minimal selv- og andre differensieringer	Vanligvis konstruerer realiteter ved å danne et sterkt kartessiansk subjekt-objekt skille mellom aktører og omverden. Relasjonelle konstruksjonisme vektlegger hvordan det er mulig å løse opp et slikt skille, og heller se aktører som tilknyttet hverandre gjennom deres relasjonelle avhengighet, for å forstå seg selv, andre og omverden.
Makt er en kvalitet ved relasjonelle prosesser som kan gi både makt <i>mellom</i> og makt <i>over</i> aktører	Makt er en form for diskurs som (re)konstruerer makt til å være på en bestemt måte og/eller tilkjennevir makt til å definere hvordan prosesser bør/skal/kan være.

Tabell 1. Oppsummering av grunnleggende antagelser i relasjonell konstruksjonisme (Hosking & McNamee, in press; McNamee, 1994).

### Kapittel 3: Ledelsesteori

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for en ”tradisjonell” og relasjonell konstruksjonistisk forståelse av ledelse. Jeg vil beskrive den tradisjonelle ledelseforskning ved å ta utgangspunkt i deres syn på 1) hva er ledelse og 2) hvem utøver ledelse. Dette gir grunnlag for å si noe om deres 3) fokus i ledelseforskning, og hvordan dette gir 4) ulike implikasjoner for hvordan ledelse forstås, og det handlingsmønster som forventes av ledere i jobbhverdagen.

Det finnes imidlertid ingen bestemte lederretninger som er ”tradisjonelle” i kraft av seg selv, men jeg forstår disse gjennom deres felles entitetsperspektiv på utøvelsen av ledelse. Dette vil være en grov forenkling, men kan likevel skissere noen viktige kontraster i forhold til en relasjonell konstruksjonistisk forståelse av ledelse.

Etter å ha redegjort for den tradisjonelle ledelseforskning vil jeg rette oppmerksomheten mot en relasjonell konstruksjonistisk forståelse av ledelse. Dette vil jeg gjøre ved å se på deres forståelse av 5) hva er ledelse. Dette gir grunnlag for å si noe om 6) hvem som defineres som ledere, og videre hvilken 7) forståelse dette gir som utgangspunkt for ledelseforskning.

## Mellomledelse som en relasjonell realitetskonstruksjon

Etter å ha redegjort for tradisjonell- og relasjonell konstruksjonistisk forståelse av ledelse vil jeg gi en 8) oppsummering av ulikheter mellom den tradisjonelle og relasjonell konstruksjonistiske forståelsen av ledelse. På bakgrunn av den teori som er beskrevet vil jeg til slutt i kapittelet presentere 9) problemstillingene for denne studien.

Her må det likevel bemerkes at verken en tradisjonell eller relasjonell konstruksjonistisk forståelse behandler mellomledelse som et eget begreps-konsept. Jeg antar videre i denne oppgaven at mellomledelse fanges opp i de generelle framstillinger av ledelse. Ledelse og mellomledelse blir dermed benyttet om hverandre, hvor de forstås som synonymer for hverandre.

### 3.1 "Tradisjonell" forståelse av ledelse: Hva er ledelse?

Som nevnt innledningsvis finnes det ulike måter å definere ledelse. Dette kan være i form av trekk, atferd, påvirkning, interaksjonsmønster, roller, situasjonell kontekst eller formelle stillingsposisjon (Yukl, 2010). De kan på denne måte variere med henhold til fokus på hva, hvordan, hvem og hvorfor ledelse utøves i utgangspunktet. Alvesson & Svenningsson (2003) mener at mangfoldet av mulige tilnæringsmåter til ledelse gjør det vanskelig å konseptualisere selve ledelse-begrepet.

Likevel mener Yukl (2010, s. 3 min oversettelse) at de fleste definisjoner har til felles at de reflekter antagelsen om at "*ledelse er en prosess med intensjonell påvirkning fra en aktør til en annen aktører, i den hensikt å strukturere, koordinere og fasilitere aktiviteter og relasjoner i en gruppe eller organisasjon*". De har også en forståelse av at ledelse er et fenomen som virkelig eksisterer gjennom ulike aktører, og at dette er en relevant faktor for effektiviteten i grupper og organisasjoner. Ledere har dermed en sentral posisjon innenfor organisasjonshierarkiet (Yukl, 2010).

### 3.2 Hvem er lederen?

Hvis en tar utgangspunkt i definisjonen av House, Hanges, Javidan, Dorfman, og Gupta (2004) kommer det klart frem at lederen er en bestemt person i gruppen. De forstår ledelse som "*evnen hos et individ til å influere, motivere og gjøre andre i stand til å bidra til effektiviteten og suksessen hos organisasjonen (...)*" (2004, s.15 min oversettelse). Yukl (2010) nyanserer med å påpeke at lederen er ikke nødvendigvis alltid den samme personen, men en formell rolle som kan deles mellom personer, ut ifra behovet for ansvarsdelegering i arbeidsgruppen (for eksempel ved bruk av distribuert ledelse).

## Mellomledelse som en relasjonell realitetskonstruksjon

Det som ligger i entitetsforståelsen av ledelse er at den sees som et fenomen som bestemte aktører besitter/ikke besitter. De oppnår status som leder gjennom formelle stillingsposisjon i organisasjonen (i forhold til for eksempel å være underordnede) (House et al., 2004).

### 3.3 Fokus i tradisjonell ledelseforskning

I definisjonene hos både Yukl (2010) og House et al. (2004) vektlegges ledelse gjennom stikkordene; influere, gruppe og mål. Å influere betyr at lederen i kraft av sine personlige egenskaper og attribusjoner evner å påvirke andre aktører, ved å endre deres atferd i ønsket retning (Parry & Bryman, 2006). Denne evnen til å influere andre fører til at lederen kan påvirke grupper med aktører, hvor lederen har hovedansvaret for hvorvidt gruppen klarer å oppnå sine fastsatte mål (Parry & Bryman, 2006).

Dette betyr at ledelse forstås i kraft av persepsjoner, kognisjon (for eksempel selv-konsept), egenskaper/attribusjoner, og atferd (for eksempel påvirkning og sosiale byttehandlinger) som tilskrives den enkelte leder (Uhl-Bien, 2006). Å utøve ledelse blir en form for relasjon med andre aktører (for eksempel underordnede), hvor hensikten er å bruke disse relasjonene for å oppnå felles mål som er satt av lederen, gruppen eller organisasjonen (Uhl-Bien, 2006).

I denne utøvelsen av ledelse beskriver Yukl (2010) ulike evner og ferdigheter som er nødvendig for å lede arbeidsgrupper på en vellykket måte. Det første er at mellomlederen har teknisk ekspertise som han/hun klarer å videreformidle til resten av arbeidsgruppen. Hvis ikke mellomlederen klarer å videreformidle sin kunnskap til arbeidsgruppen, vil de ikke klare å dra nytte av denne nødvendige ekspertisen. Det andre er kognitive evner, som gjør mellomlederen i stand til å løse problemer som fordrer systematisk tenkning (Yukl, 2010). Det tredje "kravet" er interpersonlige evner som gjør mellomlederen i stand til å kartlegge behov og ønsker i arbeidsgruppen, og bruke dette til å påvirke resten av arbeidsgruppen i ønsket retning, løse konflikter/problemer, og fremme samarbeidet mellom ansatte. De kommer likevel ikke langt såfremt de ikke får nødvendige ressurser fra toppledelse eller andre relevante deler av organisasjonen. Det fjerde kravet som viser til politiske evner fremstår sentralt hos en mellomleder, fordi dette er nødvendig i forhandlinger om ressurser, makt, assistanse, tid og på denne måte få gjennomslag for ideer og prosjekter (Yukl, 2010).

Morley og Hosking (2003) mener at dette innebærer å identifisere den "input" som lederen bringer med seg inn i situasjonen, og hvilken "output" gir for de som følger lederen.

## Mellomledelse som en relasjonell realitetskonstruksjon

Her kan ”input” være for eksempel som Yukl (2010) beskriver ulike evner og ferdigheter ved personligheten hos lederen, eller eventuelt hvordan en spesifikk lederatferd virker instrumentelt på den gitte situasjonen (Morley & Hosking, 2003).

### 3.4 Mulige implikasjoner for forståelsen av ledelse

Dachler og Hosking (1995) mener at et entitetsperspektiv gir tre ulike konsekvenser i forståelsen av ledelse. Det første er at lederen sees som et erkjennende subjekt. Dette betyr at lederen har tilgang til sitt eget sinn, og kunnskap sees som en egenskap hos lederen (Dachler, 1992; Dachler & Hosking, 1995). Implikasjoner av dette er fokuset på lederen som et stabilt, fiksert og individualisert aktør. Dette kan for eksempel være gjennom at lederen retter sine handlinger mot, mellom eller innenfor relasjoner i organisasjonen.

Den andre konsekvensen som følger av entitets-perspektivet er at lederen attribueres til å ha individuelle egenskaper som interesser, mål, intensjoner, motivasjon osv. Disse indre egenskaper oppstår med den hensikt å påvirke den ytre omverden (Dachler & Hosking, 1995). Dette kan for eksempel være at ledere besitter egenskaper som visjoner og karisma som han/hun overfører til andre aktører innenfor organisasjonen (Hosking & Bass, 2002). Lederen fremstår på denne måte som en kogniserende aktør, med evne til å observere andre og manipulere/influere om nødvendig (Woolgar, 1996). Lederen kan også observere hvordan vedkommendes handlinger blir et årsak-virkning forhold til den ytre virkelighet (Hosking, 2005).

I denne sammenheng beskriver for eksempel Kelman (1958) en tredelt maktprosess som mellomlederen benytter for å påvirke ansatte. Dette handler først om ”instrumentell lydighet” hvor en ansatt følger ordre for å motta en belønning ( for eksempel lønn, bonus, forfremmelse). Det andre trinnet handler om ”internalisering” hvor utførelsen av lydige handlinger fører til at normer, verdier og handlinger blir tatt opp og gjort til en del av de ansatte. Mellomlederen benytter kontinuerlig ulike former for sanksjonering for å fremme disse verdier, normer og handlinger. Det siste trinnet er ”identifisering” hvor ansatte ikke følger ordre lengre på grunn av instrumentell lydighet, men hvor de identifiserer seg genuint med de nye normer, verdier og handlingsmønstre som fremmes av mellomlederen (Kelman, 1958).

Dette illustrerer også den tredje konsekvensen av et entitetsperspektiv ved at aktøren anses for å være skaper av den sosiale virkelighet. Dette kan for eksempel være at lederen har en klar visjon om hvordan ting skal være, og hva som er nødvendig for å oppnå ulike mål.



## Mellomledelse som en relasjonell realitetskonstruksjon

Det handler dermed om at lederen besitter bestemte kognitive skjema for omverden som vedkommende ønsker å få integrert hos andre aktører (Hosking & Bass, 2002). Lederen fremstår som løsningen på problemer, og må dermed sikre at denne kunnskapen blir tatt opp i de sosiale relasjoner. Her er det lederen som er det aktive subjektet, og andre aktører og organisasjoner fremstår som det passive objekt som blir til gjenstand for disse endringer (Hosking & Bass, 2002).

I denne sammenheng har for eksempel Schein (1992) blant annet pekt på fem primære faktorer som han mener bidrar til hvordan mellomlederen påvirker organisasjoner. Det første er "oppmerksomhet" hvor mellomlederen kommuniserer prioritering, verdier og bekymringer som er relevante for endringer. Det som mellomlederen ikke vektlegger anses som mindre relevant å fokusere på. Det andre er "reaksjoner på kriser" hvor mellomlederens reaksjoner gir signaler om holdninger og verdier til de øvrige ansatte. For eksempel en mellomleder som tar tak i kommunikasjon ved endringer gir signaler om at organisasjonen vektlegger god informasjonsflyt. Det tredje er "rollemodell" hvor mellomlederen fungerer som et forbilde for de andre ansatte. Disse tar etter atferden til mellomlederen og på denne måte reproducerer bestemte handlingsmønstre. Det fjerde er "fordeling av belønning" hvor belønningen signaliserer prioriteringer i organisasjonen. For eksempel ved at mellomlederen gir bonus når salgsresultater blir oppnådd, gir dette signaler om at dette er viktig for organisasjonen. Den siste faktoren er "seleksjon og avskjedigelse" hvor mellomlederen har en sentral faktor i hvem som blir ansatt eller oppsagt (Schein, 1992).

Relasjoner blir på samme måte preget av å være subjekt-objekt relasjoner. Lederen ønsker å oppnå kunnskap, forståelse og påvirkning/makt overfor andre i jobbgruppen. Aktørene innenfor relasjonene fremstår dermed som separate entiteter som streber etter kunnskap og makt til å influere hverandre i ønsket retning (Dachler & Hosking, 1995).

### **3.5 Relasjonell konstruksjonistisk tilnærming til ledelse: Hva er ledelse?**

I den tradisjonelle ledelseforskningen fremstår det klart og tydelig både hva som er innholdet i ledelse, og hvem som utøver den overfor hvem. Dette synet blir problematisert innenfor relasjonell konstruksjonisme ved at Dachler definerer ledelse som: "1) *De aktører som kontinuerlig tilfører handlinger til en sosial orden*, og som 2) *innfrir forventninger om å utrette disse handlinger i kraft av å være leder*" (1988, s.270 min oversettelse).

Det som fremkommer av denne definisjonen er at innholdet er "tomt" for hva det innebærer innholdsmessig å være leder. Hvorvidt ledelse handler om å bidra til

## Mellomledelse som en relasjonell realitetskonstruksjon

måloppnåelse, ledelse av grupper, effektivitet osv. vil være til forhandling mellom aktører i den enkelte organisasjon. Ved å skape felles konstruksjoner for hva det innebærer å være leder, vil dette gi fremtidige forventninger om bestemte handlinger som er nødvendig å utføre for å anses som ledelse (Hosking & Morley, 1988).

Et annet trekk ved denne tilnærmingen er fokuset på ”aktører”, hvor benevnelser er i flertall fremfor entall. Dette kan tolkes som at Hosking og Morley (1988) vektlegger ledelse som distribuert mellom de aktører som tilfører ledelse-handlinger, og som gjennom disse handlinger bidrar til å opprettholde den sosiale orden i organisasjonen.

Dette må likevel ikke forstås som at ledelse er en form for inter-individuelle handlinger. I stedet anses det for å være en diskurs som kan lokaliseres innenfor mylderet av ulike sosiale relasjoner på arbeidsplassen, og som tildeles ontologisk status som ledelse-handlinger (Chia, 1995).

### 3.6 Hvem er lederen?

Det fremstår mer uklart hvem som er den egentlig lederen ut ifra en slik definisjon. Det blir gitt ingen forklaring på hva som er opphavsgrunnen til disse forventninger, altså hvorvidt det er uformelle eller formelle forventninger som rettes mot aktøren (Dachler & Hosking, 1988). Dette kan likevel tolkes som en mer fleksibel tilnærming til hvem som utfører ledelse, og at det nødvendigvis ikke er den som er tilknyttet den formelle ledelsestilling. Det kan som sagt utføres av ulike aktører, ved at det heller lokaliseres de handlinger som bidrar til å opprettholde den sosiale orden i en definert arbeidsgruppe (Drath, 2001).

### 3.7 Hvordan forstå ledelse i et relasjonell konstruksjonistisk perspektiv

Denne ”tomheten” rundt hva det innebærer innholdsmessig å utøve ledelse og hvem som oppfattes som ledere, kan illustrere hvordan ledelse (re)konstrueres mellom aktører. De prosesser som bidrar til denne (re)konstruksjonen kan beskrives ut ifra tre hovedpunkter. Dette er ut ifra at mellomledelse er en *1) lokal-historisk og lokal-kulturell konstruksjon*, hvor mellomledelse manifesteres gjennom den *2) skriftlige og sosiale historie*, og det er en *3) endeløs kjede av kontekster og relasjoner* som er forbundet.

### **1) Mellomledelse er en lokal-historisk og lokal-kulturell konstruksjon**

Mellomledelse forstås som en kontinuerlig prosess av relasjoner, som konstruerer både mening, kunnskap og makt (Dachler & Hosking, 1995). Hva som kjennetegner en leder vil være avhengig av den lokal-historiske og lokal-kulturelle kontekst. Det er dermed et flytende begrep som (re)konstrueres gjennom at handlinger defineres som ledelse/ikke ledelse (Cunliffe, 2008; Grint, 2005; Hosking, 2007; Uhl-Bien, 2006; Wood, 2005).

Hva som fremstår som meningsfull ledelse vil på denne måte være situert innenfor diskursen. Denne diskursen vil befinne seg innenfor en viss kontekst som gir føringer for hvordan mellomledelse kan/ikke kan forstås og utøves. Hvem som forstås som mellomledere er som Chia (1995) ville sagt en tingliggjøringsprosess, hvor aktøren blir tildelt ontologisk status som mellomleder innenfor en gitt arbeidsgruppe<sup>11</sup>.

### **2) Mellomledelse manifesteres gjennom skriftlige og sosiale historie**

Den tilsynelatende manifestasjonen av mellomledelse oppstår innenfor den skriftlige og sosiale historie (Morley & Hosking, 2003). Den skriftlige historie består av formaliserte regler og relasjoner som en finner igjen i diskursen om organisasjonsstruktur.

Organisasjonsstrukturen vil bli tillagt en viss mening som danner en kontekst når aktører forhandler om mening (Morley & Hosking, 2003). Den sosiale historie forteller hvordan mellomlederen må forhandles frem som leder gjennom andre aktører, og denne relasjonen må bli akseptert, og videre integrert innenfor den skriftlige historie (Morley & Hosking, 2003). Til sammen utgjør dette et maktgrunnlag for den aktøren som blir forstått som mellomleder.

I en hverdagslig praksis vil mellomleder og andre aktører være flettet sammen av en rekke ulike prosesser som oppgaver, beslutninger og dilemma som dukker opp underveis. Det foreligger på denne måte en rekke beslutningsprosesser i relasjonen hos mellomleder og andre aktører, som må styres gjennom ulike informasjonskanaler i organisasjonen (Morley & Hosking, 2003).

Hvis en eventuelt taler om gode versus dårlige lederhandlinger, vil dette eventuelt være på bakgrunn av felles mening i form av skriftlig og sosial historie om ønskelig

---

<sup>11</sup> I denne sammenheng er det flere forskere som beskriver denne tingliggjøringsprosessen, ved at de tar utgangspunkt i det diskursive og gjensidige påvirkningsforholdet mellom substantiv (entiteter) og verb (prosesser) (Bakken & Hernes, 2006; Langley, 1999; Pettigrew, 1997; Styhre, 2004; Van de Ven & Poole, 2005; Weick, 1995). De har imidlertid til felles at deres grunnleggende antagelser er positivistiske.

## Mellomledelse som en relasjonell realitetskonstruksjon

håndtering av ulike beslutningsprosesser. Hva som skal ligge til grunn for gode lederbeslutninger vil være en kontinuerlig (re)forhandling mellom mellomleder og andre aktører (Morley & Hosking, 2003).

### **3) Mellomledelse er en endeløs kjede av kontekster og relasjoner som er forbundet**

For at en mellomleder skal kunne forstås som mellomleder av andre aktører er det konteksten som bidrar til å forsterke/inhibitere denne relasjonen mellom leder og andre aktører (Gergen, 1993). Denne konteksten er imidlertid ikke uavhengig av andre kontekster, men vil være tilkoblet andre kontekster i teoretisk endeløs kjede av kontekster (Gergen, 1993). På samme måte vil også relasjoner innenfor disse kontekster være bundet sammen i en endeløs kjede av relasjoner. Denne koblingen mellom kontekst og relasjoner kan fremstå noe teoretisk og abstrakt, slik at et eksempel kan illustrere hvordan mellomlederen (re)konstrueres som mellomleder gjennom diskursen i ulike kontekster.

En kontekst kan være et rom som benevnes som mellomlederkontor. Her posisjoneres en aktør som benevnes som mellomleder, og treffer avgjørelser/beslutninger som vedrører andre aktører. Dette kan gi videre implikasjoner i en annen kontekst som for eksempel et rom som kalles sekretærkontoret. Mellomlederen har en samtale med en annen aktør som benevnes som sekretær, og sekretæren får i oppgave å videreformidle informasjon fra mellomlederen. I en tredje kontekst møter sekretæren en annen aktør som benevnes som underordnede, hvor de to foregående kontekster danner grunnlaget for at underordnede forstår at det er en beskjed fra mellomlederen. Her dannes det en forbindelse mellom aktører som benevnes henholdsvis som leder, sekretær og underordnede.

Ulike meta-kontekster rommer andre kontekster som er tvinnert sammen til meningsfulle diskurser, og sammen med relasjoner danner dette grunnlaget for at mellomlederen kan implisitt eller eksplisitt utøve mellomledelse (Gergen, 1993). Hvordan noe blir/er vil alltid være i referanse til en annen kontekst med sine tilhørende diskurser. Mellomledelse forstås på denne måte som multippel, flytende og parallell prosess som skrider frem gjennom relasjoner (Morley & Hosking, 2003).

### 3.8 Oppsummering av ulikheter mellom tradisjonell- og relasjonell konstruksjonistisk tilnærming til ledelse

Jeg har nedenfor utviklet en tabell som er min forståelse av hvordan de to ulike tilnærminger forstår ledelse, og hvordan de også skiller seg fra hverandre. Dette er ment som en indikasjon på ulikheter, fremfor en uttømmende tabell:

<b>Tradisjonell ledelseforskning</b>	<b>Relasjonell konstruksjonistisk tilnærming til ledelse</b>
Lederen er en bestemt aktør	Ledelse er en form for relasjon mellom aktører
Ledelse er fiksert og forhåndsbestemt	Ledelse er en lokal-kulturell og lokal-historisk konstruksjon
Intensjonell aktivitet	Diskursive forhandlinger
Formell stillingsposisjon	Skriftlige og sosial historie
Ledelse har et bestemt innhold	Ledelse er et "tomt" begrep
Lederen er et produkt	Ledelse er en prosess
Makt over andre aktører	Makt gjennom relasjoner

Tabell 2. Oppsummering av ulikheter mellom tradisjonell- og relasjonell konstruksjonistisk forståelse av ledelse.

Både et entitetsperspektiv og en relasjonell konstruksjonistisk tilnærming til ledelse tar utgangspunkt i relasjoner på arbeidsplassen, men med ulikt fokus på hva disse relasjoner innebærer. Et entitetsperspektiv vektlegger ledelse som et intersubjektivt produkt, mens en relasjonell konstruksjonistisk tilnærming fokuserer på ledelse som en relasjonell prosess i kontinuerlig endring (Uhl-Bien, 2006).

En annen forskjell er at et entitetsperspektiv tar utgangspunkt i ledelse som et påvirkingsforhold mellom formell leder-underordnede posisjon, i forhold til en relasjonell konstruksjonistisk tilnærming som fokuserer på ledelse som en interaksjonsprosess med ulike deltagere. En relasjonell forståelse av ledelse kan anses i dette tilfellet for å være en mer liberal forståelse av "hvem som leder hvem", fordi dette er ikke nødvendigvis avklart gjennom formell stillingshierarki (Graen & Uhl-Bien, 1995; Hunt & Dodge, 2000; Uhl-Bien, 2006).

Det fremgår også en forskjell i forståelsen av hvorvidt kontekstuelle faktorer påvirker ledelse. Her tar et entitetsperspektiv i større grad utgangspunkt i at det er mulig å forhåndsdefinere både hva det innholdsmessig innebærer å utøve mellomledelse, og hvem som utøver mellomledelsen. Dette anses for å være representativ og generaliserbar uavhengig av konteksten. I en relasjonell konstruksjonistisk forståelse formes innholdet i ledelsen gjennom lokal-kulturelle og lokal-historiske prosesser (Morley & Hosking, 2003).

### 3.9 Problemstillinger

På bakgrunn av introduksjon og den teoretiske tilnærmingen til mellomledelse, er det tre problemstillinger som er mitt fokus for den videre oppgaven. Her anser jeg det nødvendig å besvare den ene problemstillingen for å kunne besvare neste problemstilling osv. Den første problemstillingen er:

#### 1) Hvordan konstruerer deltagerne en forståelse av sin subjektposisjon som mellomleder?<sup>12</sup>

Subjektposisjonen innebærer at deltagerne kan forstå sin posisjon i organisasjonen som mellomleder. Her ønsker jeg å studere hva det er som gjør til at deltagerne forstår denne subjektposisjon på bestemte måter, for eksempel hva er det som gjør til at de kan forstå seg selv som god/dårlig mellomleder?

Gjennom å gi et mulig svar på denne problemstillingen, kan det bidra til å svare på den andre problemstillingen om:

#### 2) Hvilken teoretisk begrepsforståelse gir de empiriske analyser for mellomledelse?<sup>13</sup>

Ved å skissere en alternativ begrepsforståelse av fenomenet ”mellomledelse”, kan det fremme en større nyansering og dybde i de tradisjonelle forestillinger om ledelse. Gjennom en videre teoretisering av ledelse-begrepet blir det mulig å si noe om de hva det innebærer å utøve mellomledelse ut ifra denne økte forståelsen av mellomledelse. Dette er utgangspunktet for den siste problemstillingen om:

#### 3) Hvilke praktiske implikasjoner gir den teoretiske begrepsforståelsen for hvordan mellomledelse utøves i jobbhverdagen?<sup>14</sup>

Problemstilling 2 og 3 vil her danne utgangspunktet for diskusjonsdelen i kapittel 5. De vil imidlertid ha sitt fundament fra de gjennomførte analyser i problemstilling 1, som beskrives i kapittel 4.

---

<sup>12</sup> Denne problemstillingen diskuteres i hele kapittel 5, samt drøftes videre avsnitt 6.1.

<sup>13</sup> Denne problemstillingen diskuteres i avsnitt 6.2.

<sup>14</sup> Problemstillingen blir diskutert i avsnitt 6.3.

## Kapittel 4: Metode

Jeg vil i dette kapittelet redegjøre for den forskningsmetodologi som jeg har valgt å benytte, og som jeg anser for å være i tråd med de relasjonell konstruksjonistiske antagelser. Dette vil jeg gjøre ved å først beskrive 1) min bruk av betegnelsen ”deltager” i forskningsprosessen, og deretter hvordan 2) ”Jeg´et” forstås i denne prosessen. Deretter vil jeg fokusere på 3) utvalgsmetode av deltagere og 4) teoretisk refleksjon rundt utvelgelsen av disse deltagere. Etter å ha redegjort for hvorfor jeg har valgt å ta utgangspunkt i disse deltagere ønsker jeg å beskrive 5) hvordan det er mulig å benytte narrative intervju innenfor relasjonell konstruksjonistisk forskning. Dette legger grunnlaget for å beskrive 6) utførelsen av de narrative intervju, og 7) refleksjoner knyttet til denne intervju-gjennomføringen. Deretter redegjør jeg for hvordan intervjuene er blitt 8) transkribert. Til slutt vil jeg beskrive 9) valg av analytiske verktøy og analyseprosess, samt hvordan det er mulig å vurdere 10) kvaliteten på de kvalitative analyser.

Jeg vil likevel på forhånd bemerke hvordan Hosking og McNamee (in press) opplever ”metode-begrepet” som problematisk innenfor relasjonell konstruksjonisme. Som Hosking og McNamee (in press) sier at det finnes ingen forskningsmetodologi (både datainnsamling og fortolkningsmetode) som er ”mest” relasjonell konstruksjonistisk. Dette ville eventuelt indikert fikserte svar på forhånd rundt hvordan forskning skal utføres, hva som teller som data, i hvilken grad er data reliable og valide osv. Dette kan gi inntrykk av at en tilnærming er bedre/mer korrekt i forhold til andre tilnærminger, noe som ville vært en selvmotsigelse i forhold til de grunnleggende antagelser (Hosking & McNamee, in press).

Likevel er det som etterlyst av Crevani, Lindgren og Packendorff (2010) et behov for forskningsmetodologi (både datainnsamling og fortolkningsmetode) som gjør det praktisk mulig å forske med utgangspunkt i disse grunnleggende antagelser, samt analysere det empiriske materialet i etterkant. Mitt metode-kapittel må i denne sammenheng anses for å være et (av flere mulige) forslag til hvordan det er mulig å gjøre relasjonell konstruksjonistisk forskning, både i henhold til datainnsamling og gjennomføring av analysene.

### 4.1 Bruk av betegnelsen ”deltager” i forskningsprosessens realitetskonstruksjoner

Det finnes en rekke ulike beskrivelser av de som velger å delta i forskning. Enkelte velger å benytte betegnelsen ”respondenter” som anses i større grad for å være en kvantitativ tilnærming, mens ”informanter” eller ”samtalepartner” kan være mer kvalitative begrep

## Mellomledelse som en relasjonell realitetskonstruksjon

(Kvale & Brinkmann, 2009). En dramaturgisk tilnærming kan heller være å se på dem som ”intervjuroller” (Goffman, 1967, 1971).

Disse tilnærminger fremstår problematiske av to grunner. Det første er at respondenter, informanter, samtalepartnere og intervjuroller opprettholder et dualistisk skille mellom forsker og de som deltar i forskningen. Dette skaper diskursiv avstand mellom aktører, og gir et inntrykk av at de er uavhengige individualiteter (entiteter).

Den andre grunnen er at rolletakelse impliserer en form for skuespill med sine tildelte roller og replikker. De vet hvordan de skal spille sin rolle i forskningsprosessen, noe som gir et statisk og predeterminert forståelse av det å gjennomføre forskning.

Med utgangspunkt i relasjonell konstruksjonisme er det mer naturlig å anse forskningsprosessen som en gjensidig prosess mellom den som forsker, og den/det som utforskes. Her benytter jeg videre i oppgaven ”deltagere” som en betegnelse på de som deltar innenfor forskningens realitetskonstruksjoner. Det er dermed en gjensidig diskursiv og deltagende prosess mellom forsker og deltager, hvor fenomenet ”mellomledelse” blir konstruert i fellesskap.

### 4.2 ”Jeg´et” i forskningsprosessen

Deltagere representerer imidlertid et konseptuelt dilemma i forskningsprosessen. På den ene side taes det utgangspunkt i at individet og individualitet er kun en relasjonell realitetskonstruksjon, som konstrueres gjennom diskursive prosesser. På den andre side fordrer forskningen at det forekommer en dialog mellom to uavhengige aktører. Hvis ikke ville forskningen kun vært forskerens monolog med seg selv. Dilemmaet oppstår her ved at individualitet forstås som en relasjonell og diskursiv konstruksjon, men at det likevel er en forskningsprosess som forekommer mellom (minst) to uavhengige aktører med hvert sitt standpunkt og utgangspunkt for dialogen.

Konsekvensen av dette er at jeg hevder spesifisitet uten essensialisme, noe som er et vitenskapsfilosofisk paradoks. Hvordan er det mulig å se for seg to ulike aktører ha en genuin dialog uten å posisjonere dem som individer med sin egen indre kognisjon?

Min måte å forstå deltagerne er ikke at de er personer med personlige trekk og egenskaper, men heller at de er diskursive prosesser som tolkes ut ifra lokal-kulturelle og lokal-historiske prosesser (Dachler & Hosking, 1995). I den gjensidige prosessen som oppstår i forskningsprosessen dannes det inntrykk av individualitet, for eksempel gjennom bruk av ulike diskurser som ”jeg”, ”meg”, ”de andre”. Gjennom disse diskurser kan deltagerne



## Mellomledelse som en relasjonell realitetskonstruksjon

posisjonere seg som mellomledere (og jeg som forsker). På denne måte oppnåes det en bestemt spesifisitet som forsker og deltager, hvor dette ikke skyldes vår iboende essensialisme, men heller konstruksjon av spesifisitet og essensialisme gjennom diskursen.

### 4.3 Utvelgelse av deltagere

Ved valg av deltagere var fokuset på å få frem ulike stemmer/historier rundt utøvelse av mellomledelse. For å oppnå dette benyttet jeg et strategisk utvalg, som innebærer å finne deltagere som både kan og ønsker å fortelle om sine opplevelser rundt et fenomen (Maxwell, 2005). Et strategisk utvalg vil derimot ofte ha et element av selvutvelgelse til studien, fordi de som sier ja til å delta i en kvalitativ studie, kan være vesentlig forskjellig fra de som ikke ønsket å delta. Grunnen til dette kan være fordi at de som velger å delta i studien mener de har noe de ønsker å meddele forskeren (Maxwell, 2005).

Målet var dermed ikke å oppnå representativitet eller statistisk generaliserbarhet, men heller analytisk generaliserbarhet som kan bidra til teoriutvikling rundt mellomledelse. Siden kvalitative studier har færre deltagere enn kvantitative undersøkelser, mener Lorensen (1998) at det er viktig at deltagerne har erfaring med det fenomenet som studeres. Det er et relativt spørsmål i seg selv hva som utgjør tilstrekkelig erfaring, men deltageren med minst erfaring har vært mellomleder i 5 år. En mulig grunn til at de fleste deltagerne hadde en del erfaring som mellomledere kan også sees i sammenheng med selvrekruttering, hvor de har jobbet i såpass lang tid som mellomledere at de har dannet seg erfaringer som de ønsket å dele gjennom å delta i studien.

De utvalgsriterier som jeg benyttet var at de jobbet innenfor privat sektor, hvor de formelt sett hadde både et personal- og økonomisk ansvar. Videre hadde de en ledelse og et styre over seg, og medarbeidere under seg med lavere formell stillingsposisjon, for eksempel daglig ledere, avdelingsansatte eller sekretærer. De inngikk i daglig kontakt med kunder, og hadde på denne måten en jobbhverdag hvor de forholdt seg til en rekke ulike jobbrelasjoner.

For å finne frem til organisasjoner som hadde mellomlederfunksjon valgte jeg å ta utgangspunkt i større bedrifter i Sør-Trøndelag. Disse bedriftene ble funnet ved å bruke nettstedet *norgesstørstebedrifter.no*, hvor jeg søkte etter de største bedriftene i Sør-Trøndelag fylke. Sør-Trøndelag ble valgt ut ifra praktisk hensyn med henhold til reising, og det ville vært vanskelig å gjennomført intervju hvis deltagerne hadde kommet fra geografisk spredte byer/steder i Norge.

De ulike bedriftene hadde lagt ut på deres nettsider et organisasjonskart hvor jeg

## Mellomledelse som en relasjonell realitetskonstruksjon

kunne finne de som oppfylte mine kriterier som mellomledere. Jeg sendte ut en e-post til de ulike mellomlederne med invitasjon til å delta i studien.

Først var det liten respons på disse e-poster. Dette skyldtes oftest at de enten valgte å ikke svare på e-posten, eller at det stod i e-posten at de ikke hadde tid til intervju. Jeg valgte dermed å følge opp e-posten med å legge igjen kontaktinformasjon, og en forespørsel om at jeg kom til å ringe dem i den nærmeste framtid om eventuelle spørsmål hvis de kunne tenke seg å delta i intervjuet.

Jeg opplevde at kombinasjonen med å sende e-post og ringe gjorde det lettere å få de til å delta, noe som kan skyldes at det ble vanskeligere å si “nei” til en fysisk person som ringer fremfor kun en e-post som er mer upersonlig. Samtidig kunne dette også gi signaler om at deres historier var virkelig ønsket i studien. Jeg fortsatte å rekruttere deltagere til jeg hadde 7 deltagere, hvor jeg mener at dette gav et tilstrekkelig empiriske datamateriale for videre analyser.

Som Ryen (2006) bemerker er det ikke nødvendigvis at antall deltagere er forbundet med bedre eller rikere analyser, men jeg opplevde at dette var 7 deltagere som hadde sine unike måter å forstå mellomledelse, og som tilsammen kunne gi ulike nyanseringer av dette fenomenet. Jeg anså det som en styrke å inkludere deltagere fra ulike bransjer/næringer, siden det kan være ulike måter å konstruere mellomledelse, og som kan bidra til ytterligere nyanser og rikere beskrivelser i det empiriske materialet.

Jeg har nedenfor i tabellen gjengitt de ulike deltagerne som svarte “ja” til å delta i intervjuet med fiktive navn og beskrivelse av deres formelle stilling, bransje/næring og antall år med erfaring som mellomleder. Bjørn og Hans kommer fra samme organisasjon, mens resten av deltagerne er fra ulike organisasjoner:

<b>Deltager</b>	<b>Formell stilling</b>	<b>Bransje/næring</b>	<b>Erfaring som mellomleder</b>
Trude	Avdelingsleder	Hotell-og restaurant	5 år
Marianne	Avdelingsleder	Kafè-og utelivsbransje	6 år
Marit	Avdelingsleder	Hotell-og restaurant	8 år
Bjørn	Produktsjef	Industriproduksjon til detaljhandel	8 år
Hans	Distriktssjef	Industriproduksjon til detaljhandel	11 år
Stig	Prosjektleder	Telekommunikasjon	15 år
Endre	Seksjonsleder	Bank og finans	16 år

Tabell 3. Deltagere i studien, deres formelle stillingsposisjon, bransje/næring, samt antall år med erfaring som mellomledere.

#### 4.4 Teoretiske refleksjoner rundt utvelgelsen av formelle mellomledere

En mulig kritikk til denne utvalgsmetoden er at jeg har valgt ut deltagere som allerede er formelt sett mellomledere. Dette kan bidra til opprettholdelsen av et entitetsperspektiv rundt disse deltagere, og som er i brudd med mine ontologiske forpliktelser. En annen tilnærming kunne vært heller tatt utgangspunkt i aktører som ikke fungerer som formelle mellomledere, men gjennom deres diskurser kan det lokaliseres tegn på utøvelse av mellomledelse.

På den andre side er ledelseforskningen i seg selv et sosio-relasjonelt fenomen, hvor forskningen i seg selv bidrar til å opprettholde konstruksjonen "ledelse". Som tidligere nevnt har lederen ofte blitt fremstilt som uunværlig, unik og en influerende aktører i organisasjonen (Alvesson & Svenningsson, 2003; Kets de Vries, 2003). I tillegg skaper ledelseforskningen bestemte forventninger til studiet av ledere gjennom populære diskurser som "karismatisk og transformasjonell ledelse" (Bass & Bass, 2008; Bass & Riggio, 2006), "destruktiv ledelse" (Conger, 1989, 1999; Conger & Kanungo, 1998; Conger, Kanungo & Menon, 2000), eller "la-det-skure" (laissez-faire) ledelse (Einarsen, Aasland & Skogstad, 2007; Frischer & Larsson, 2000; Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland, & Hetland, 2007).

På denne måte kan forskningen i seg selv implisere en realistisk ontologi med dets fokus på heroiske idealer, individualisert identiteter og forventninger, samt ulike prinsipper for hierarki, struktur, delegering og segregering som kjennetegner "god" ledelse (se for eksempel Alvesson & Svenningsson, 2003; Carroll & Levy, 2008; Ford, 2006; Holmberg, 2005; Kärreman & Alvesson, 2004).

Hvorfor skal jeg ta utgangspunkt i formelle mellomledere når det kun bidrar til å opprettholde tradisjonelle forestillinger om hvem som utøver mellomledelse, og hva som kjennetegner god/dårlig mellomledelse?

Det er to ulike argument jeg ønsker å fremme i denne sammenheng. Det første er at relasjonell konstruksjonisme ikke tar utgangspunkt i mellomledelse som enten god eller dårlig. I stedet anses det for å være ulike, men likeverdige måter å utøve mellomledelse. På denne måte stiller den spørsmålsteget ved hvorfor mellomledelse må forstås på en måte, fremfor en annen. Dette kan bidra til en større dybde rundt de tradisjonelle forestillinger om hva som utgjør arbeidsinnholdet i mellomledelse.

Det andre er at det relasjonell konstruksjonistiske utgangspunktet stiller spørsmålsteget ved hvem som egentlig utfører mellomledelse. Er det kun en bestemt aktør som influerer en annen/flere aktører? Ved å stille spørsmålsteget rundt de tatt for gitt

## Mellomledelse som en relasjonell realitetskonstruksjon

sannheter om hvem som utøver mellomledelse, er det mulig å få frem nyanser og klarhet rundt hvem som utfører mellomledelse.

Ved å ta utgangspunkt i de formelle mellomledere er det dermed mulig å fremme alternative konstruksjoner i de eksisterende tradisjonelle forestillinger, rundt både hvem og hva som kjennetegner mellomledelse. Lik Picasso kan en konstruere noe ”nytt” gjennom å ta utgangspunkt i det tradisjonelle. Her ligger et potensiale til å oppnå reel påvirkningskraft for hvordan mellomledelse forstås og utøves i jobbhverdagen.

I tillegg er det mulig å rette en kritikk til den ledelseforskning som har fiksert forhåndsforståelse av hva det innholdsmessig innebærer å være mellomleder (for eksempel ved å definere på forhånd god/dårlig ledelse), og hvem som utøver denne mellomledelsen. Dette kan stimulere til en bevisstgjøring for hvordan også forskningen ”gjør” mellomledelse gjennom sitt fokus i forskningen, og at relasjonell konstruksjonisme kan være et alternativt utgangspunkt.

### 4.5 Å gjennomføre relasjonell konstruksjonistisk forskning:

#### Bruk av narrative intervju

For å forske på fenomenet som formelle mellomledere, mener Hosking og McNamee (in press) at det er viktig å gi løst spillerom i relasjonen mellom forsker og deltager (mellomleder). Dermed vil det for eksempel være mer naturlig å fremme relasjoner i forskningsprosessen gjennom historier, diskurser og dialog, i forhold til bruk av spørreskjema med forhåndsdefinerte svarkategorier, fordi det gir lite rom for dialog.

I denne sammenheng mener Ospina og Schall (2001) at narrative intervju er en av de mest lovende metodologier innenfor konstruksjonistisk forskning, fordi den fokuserer på hvordan diskurser benyttes til meningsdannelse. I tillegg har den en løs struktur som kan fremme den spontane meningsdannelse som oppstår mellom forsker og deltager (Jovchevovitch & Bauer, 2000).

Hosking og McNamee (in press) forstår også diskurser som en del av større narrativer. Dette er med utgangspunkt i at narrativer kan oversettes med ”fortalt historie”, og handler om de diskurser som bidrar til å skape enhetlige identiteter, gjennom de historier deltagerne presenterer om seg selv og andre.

Hardy (1968, omtalt i Gergen, 1999, s. 38 min oversettelse) poengterer hvor viktig narrativer er for å danne en meningsfull sammenheng i de hverdagslige realiteter: ”*Vi drømmer i narrativer, dagdrømmer i narrativer, husker, forventer, håper, fortviler, tror,*

## Mellomledelse som en relasjonell realitetskonstruksjon

*tviler, planlegger, reviderer, kritiserer, konstruerer, sladrer, lærer, hater og elsker i narrativer*". Narrativer kan på denne måte sees som et kulturelt bilde på det som blir tatt for gitte sannheter, og som deltagerne bygger opp gjennom *temporal rekkefølge, formål med de fortalte historier, intensjonalitet, samt en teleologisk (formålsrettet) kvalitet/sluttpoeng* (Gergen, 1999, Maines, 2001; Riessman & Quinney, 2005)<sup>15</sup>.

Som det kommer frem hos Abell og Simmons (2000) blir narrativer; *"en oppstilling av historier, alltid i konstruksjon og hvor mening og relevanse er kontekst-avhengig. Mening er konstant (re)forhandlet i relasjonelle handlinger som konversasjon, og mottar sin mening innenfor konteksten som er sosio-kulturelt forankret. Verden blir tingliggjort gjennom samarbeidende "fortellinger" av våre erfaringer, noe som impliserer at som mennesker, kan vi aktivt intervenere i de sosiale konstruksjoner og organisasjoner som vi ønsker skal framtre"* (Abell & Simons, 2000, s.161 min oversettelse).

Likevel oppstår et spørsmål om hvilke narrativer en er på utkikk etter hos deltagerne? Her finnes det ikke et klart svar, men ulike forskere har fremmet mulig forslag til en konstruksjonistisk tilnærming til studiet av ledelse. For eksempel mener Bolden og Gosling (2006) at fokuset må være på ledelsepraksis fremfor ferdigheter som tillegges den enkelte mellomleder. Grønn (2002) mener at utgangspunktet må heller være aktiviteter/handlinger som deltagerne forteller om, og som kan sees som et kjennetegn på mellomledelse. Drath, McCauley, Paulhus, van Velsor, O'Connor og McGuire (2008) foreslår heller å orientere forskningen rundt de utfall som har fulgt av gjennomførte aktiviteter i jobbhverdagen. Wood (2005) tar utgangspunkt i Chia (1995) sin ontologiske tingliggjøringsprosess, hvor han mener det er nødvendig å se de narrative prosesser som tingliggjør ledelse som et virkelig fenomen.

Jeg velger imidlertid å ta primært utgangspunkt i et alternativt perspektiv som er fremmet hos Crevani, Lindgren og Packendorff (2010), ved å tilnærme meg mellomledelse som en relasjonell, narrativ og diskursiv prosess i den hverdagslige interaksjon. Ved å gå inn i de hverdagslige interaksjoner og historier om hvordan mellomledelse utøves, er det mulig å studere hvordan deltagerne konstruerer fenomenet "mellomledelse" (Cunliffe & Shotter, 2006).

Likevel innebærer det å gå inn i den hverdagslige interaksjon hos deltagerne også å

---

<sup>15</sup> Dette er imidlertid en kontrast til konstruktivistiske tilnærming til narrativer. Her handler det ikke om å "fange inn" disse narrativer (Hosking & McNamee, in press). Det er heller ikke nødvendigvis at narrativer har en start, midtdel og slutt, eller at de tjener som "gode/beste" eksempler på det tema/fenomen som undersøkes (Parker, 2005). I stedet er narrativer noe forsker og forskningsdeltager konstruerer i fellesskap for å skape mening innenfor deres relasjonelle realiteter (Briggs, 1986; Fontana & Frey, 2005).

## Mellomledelse som en relasjonell realitetskonstruksjon

beskrive ulike hendelser og deres utfall (Drath et al., 2008). Det er gjennom disse utfall at mellomledelse kan tingliggjøres som et virkelig fenomen innenfor organisasjonen (Chia, 1995). Jeg tar dermed også utgangspunkt i ulike situasjoner som har gitt ulike utfall, og hvordan mellomledelse har blitt konstruert i kraft av disse utfall<sup>16</sup>.

### 4.6 Narrativ intervjuguide

For å fremme diskurser, narrativer og relasjonen til deltagerne, valgte jeg en såkalt ”løs” struktur på intervjuguiden. Det vil si at jeg ikke hadde forhåndsdefinerte en rekke spørsmål, men orienterte meg gjennom intervjuet ved bruk av hovedtema. Gjennom å bruke dette utgangspunktet oppmuntret jeg deltagerne til å komme med sine narrativer, hvor dialogen mellom meg og deltager ble sentral for det videre forløpet av intervjuprosessen.

For å velge tema tok jeg utgangspunkt i som tidligere nevnt Crevani, Lindgren og Packendorff (2010) sitt fokus på hverdagslige jobbpraksis. Dermed ble hovedteamet ”jobbhverdag” som handler om de arbeidsoppgaver og jobbrelaterte relasjoner som deltagerne møter i løpet av sin arbeidsdag, og hvordan dette bidrar til at deltagerne kan konstruere ulike subjektposisjoner som mellomledere.

Siden jeg valgte å være responsiv for hvordan deltagerne ønsket å konstruere sin subjektposisjon gjennom de utvalgte narrativer, var det ulike oppfølgningsspørsmål som ble relevant underveis i intervjuet. For eksempel hos den ene deltagerne ble det mye snakk om endringsprosesser og hvordan de foretok beslutninger. Hos en annen deltager fokuserte intervjuet mye på konfliktsituasjoner og konflikthåndtering. Dette kan også illustrere hvordan deltagerne forstår seg selv som mellomleder på ulike måter, ved at de anser sitt primære fokus som leder som forskjellig fra hverandre, og dermed bidro til ulik fokus i intervjuet.

Det kan imidlertid representere en utfordring fordi deltagerne kan ha sett på dette som en anledning til å fremme sin egen skjulte agenda. For eksempel hvis de er sure på sin sjef så ønsker de å fortelle hvor vanskelig det er å kommunisere med sin egen sjef, uten at det nødvendigvis er en viktig del av deres jobbhverdag.

Det kan også stilles spørsmålsteget ved hvor fri denne samtalen er i utgangspunkt når

---

<sup>16</sup> Gjengivelsen av tidligere historier/erfaring vil her forstås som en konstruksjon mellom forsker og deltager, og ikke nødvendigvis en objektiv gjengivelse av tidligere historier/erfaringer. Eksempler på forskere som bruker narrativer ut ifra en slik konstruksjonistisk tilnærming i forskningen er Atkinson, Coffey & Delamont, 2003; Edley, 2002; Gergen, 1994; Gergen & Gergen, 2006; Medved & Brockmeier, 2004; Mishler, 1999; Nelson, 2001; Phoenix & Sparkes, 2006; Riessman, 1993, 2003; Smith & Sparkes, 2005; Somers, 1994).

## Mellomledelse som en relasjonell realitetskonstruksjon

jeg har lest mye rundt tema på forhånd. På denne måte har jeg min egen agenda for å gjennomføre disse intervju. Det kan være at jeg har unnlatt å følge opp relevante spørsmål fordi dette ikke gir de svar jeg ønsker. I stedet for at dette skulle virke destruktivt inn på intervjuet prøvde jeg å stille meg kritisk underveis for hvorfor jeg stilte de ulike spørsmålene, og når jeg gjennomgikk intervjuopptaket vurderte jeg hvorvidt jeg ”fisket” etter bestemte svar, eller om dette var noe som oppstod genuint i vår relasjon.

Dette var likevel en utfordrende oppgave fordi forskningen vektlegger individualiteter fremfor prosesser. For eksempel det ene intervjuet handlet om endringer som hadde forekommet på avdelingen. Her svarte deltageren at ”vi” og ”gruppen” likte disse endringene. Jeg hadde fortsatt å spørre hva hun syntes og ikke gruppen, for jeg ble så fokusert på henne som individ. Deltageren svarte at det er ikke henne som nyter godt av disse endringer som enkeltperson, men at jeg måtte forstå det i kraft av gruppens behov og ønsker. Når gruppen var fornøyd så betydde dette også at hun var fornøyd.

Dette kan tolkes som at hun ikke hadde et klart skille mellom henne og gruppe, hvor endringer på avdelingen handlet om hvordan ”vi” som gruppe ble påvirket. Dette var et tegn på at jeg ikke klarte å fokusere tilstrekkelig på prosesser i mine spørsmål, men tok utgangspunkt i henne som entitet. Dette hjalp meg imidlertid i videre intervju ved å være mer bevisst over hvordan forskningen vanligvis vektlegger deltagerer som individualiteter. Jeg måtte i stedet se på henne som en relasjonell prosess med resten av arbeidsgruppen, fordi hun identifiserte seg selv som mellomleder i kraft av relasjonen til arbeidsgruppen.

### 4.7 Refleksjoner rundt praktisk gjennomføring av intervjuene

Selve intervjuene tok mellom 40-60 min for hvert intervju, og deltagerne ble intervjuet på deltagerens arbeidskontor. Dette var for at andre ikke skulle lytte til samtalen, gjorde situasjonen tryggere for deltagerne, og det var lettere for båndopptakeren å fange opp informasjonen.

Jeg vil videre i dette avsnittet beskrive den praktiske gjennomføringen av intervjuet, og refleksjoner rundt denne gjennomføringen. Dette kan illustrere i større grad den relasjonelle dynamikken som oppstår i en intervjusituasjon. Her vil jeg ta primært utgangspunkt i Kvale og Brinkmann (2009) sin forståelse av å gjennomføre det kvalitative intervju. Jeg vil først beskrive *1) introduksjonen av intervjuet*, deretter viktigheten av de *2) første minutter i intervjuet*, hva som skjer *3) etter intervjuet*, det øyeblikket *4) båndopptakeren blir slått av*, og *5) når forsker og deltager forlater hverandre*. Til slutt vil jeg

reflektere rundt 6) *etikk i intervjusituasjonen*.

### **1) Introduksjon av intervjuet**

Kvale og Brinkmann (2009) mener at selve intervjuet starter med en introduksjon som består av en briefing rundt tematikken for intervjuet. Det handler her om å definere situasjonen for deltageren og forklare hva som er hensikten med intervjuet, innhente informert samtykke og spørre om det er noen spørsmål før intervjuet starter.

Jeg startet med å gi en introduksjon av formålet med studien. Deretter innhentet jeg informert samtykke og at jeg kunne bruke båndopptaker i intervjuet (ble benyttet i alle intervju), og forklarte min plikt til å overholde anonymitet og konfidensialitet<sup>17</sup>.

Noen av deltagerne har ikke blitt intervjuet så mange ganger før, og jeg tenkte dermed at det kunne være nødvendig å gi informasjon om det narrative intervjuet før jeg skrudde på båndopptakeren. Jeg fortalte her at jeg hadde et hovedtema som jeg ville prate rundt, men at det var veldig løs struktur og de stod fritt fram til å trekke frem det de opplevde som relevant rundt hovedtemaet.

Dette kan ha bidratt til at det ble mer forutsigbart å delta i intervjuet, og noen av deltagerne syntes det var veldig fint å få denne informasjonen, siden de var usikker på hvor mye jeg forventet at de skulle svare på hvert spørsmål. Jeg opplever at dette gjorde til at deltagerne reflekterte mer rundt spørsmålene siden de visste de hadde god tid og ikke måtte komme seg igjennom et visst antall forhåndsdefinerte spørsmål i tillegg til ulike oppfølgingsspørsmål<sup>18</sup>.

I tillegg anså jeg det som fruktbart å vektlegge at forløpet på intervjuet styres ut ifra hva de selv ønsker å vektlegge som relevant i forståelsen av mellomledelse. Dette kunne fremme den øyeblikkelige relasjonen mellom meg og deltager, uten at sterke strukturer la bånd på den spontane dialogen.

### **2) De første minutter**

Kvale og Brinkmann (2009) mener at de første minutter er sentrale for det videre forløpet av intervjuprosessen. Det kan være at deltagerne er usikre på den som intervjuer, og tilpasser sine narrativer ut ifra hvem de prater med.

For å prøve å få til en mer uformell tone med deltagerne valgte jeg å gjøre mitt

---

<sup>17</sup> Dette blir videre forklart i avsnitt "Etikk i intervjusituasjonen".

<sup>18</sup> Dette kan også illustrere hvordan jeg som forsker er en aktiv del av forskningsprosessen.



## Mellomledelse som en relasjonell realitetskonstruksjon

hovedtema til det de gjør gjennom en arbeidshverdag. Dette er ikke et "farlig" spørsmål ved at den legger opp til at deltagerne skal komme med personlige innrømmelser, samtidig at det er noe deltagerne har lett for å prate rundt siden de gjennomgår den hver dag. Ved å prate en god del rundt deres arbeidshverdag synes jeg det var lettere å danne en felles referanseramme med deltageren. Dette gjorde det i neste omgang lettere å prate om de vanskeligere spørsmålene som for eksempel konflikter på arbeidsplassen, hvorfor de gjorde som de gjorde i enkelte situasjoner, om de skulle ønsket at de gjorde det annerledes i ettertid osv. Samtidig kan denne felles referanserammen ha gjort meg mindre fremmed, og på denne måte gjort det lettere å utlevere narrativer som er personlige og vanskelig å ta opp med fremmede.

Et interessant aspekt ved dette er hvordan dette kan illustrere hvordan vår relasjon innebærer ulike posisjoneringer, og som i seg selv er en relasjonell konstruksjon. Her er det jeg som går inn i posisjonen som forsker i intervjuet, og de som deltar er mellomledere som forteller om sitt arbeid. I dette ligger det en rekke ulike posisjoneringer som foreligger både før, under og etter intervjuet.

Det første er at intervjusituasjonen i seg selv kommer til å konstrueres. Dette kan være gjennom bruk av markører som fungerer til å opprettholde denne konstruksjonen, som for eksempel bruk av intervjuguide, båndopptaker, brev om informert samtykke og forventninger hos både meg og deltager om hva det innebærer å gjennomføre/delta i et intervju.

Her posisjoneres jeg som forsker og den som leder intervjuet ved å ha laget en intervjuguide på forhånd, tatt kontakt for å få lov til å intervju deltagerne, og den som leder selve intervjuet. Det kan her være at aktørene har forventninger om det å være deltagere, for eksempel at dette innebærer å svare på spørsmål og "gi" forskeren det som han/hun er på utkikk etter.

Ved at jeg ønsker å intervju mellomledere har jeg allerede på forhånd pre-posisjonert deltagerne som mellomledere, fremfor andre kategorier som direktører, daglige ledere og medarbeidere. Dette gjør til at jeg også danner forventninger til deltagerne om at de skal fortelle hva de gjør i løpet av en arbeidshverdag i kraft av sine rettigheter og plikter som mellomledere. Likevel er det som Holstein & Gubrium (1995, s. 14 min oversettelse) sier: *"Selv om det imaginære subjektet som ligger bak subjektet er konseptualisert, kanskje som rasjonell eller emosjonell aktør, framskrider dette bildet som en del av prosjektet, og ikke på forhånd"*. Et eksempel på dette var med deltager Hans hvor jeg fortalte om den løse strukturen på intervjuet, og at deltageren hadde frihet til å velge sitt eget fokus. Da svarte deltageren *"Men du starter vel meg i gang med noen spørsmål, så løsner jeg litt"*? Dette kan tolkes som at det var en framskridende forhandling om hvilke posisjoner vi skulle ha i

intervjuprosessen.

Dette kan også illustrere hvordan posisjoner ikke er statiske i løpet av intervjuprosessen, men også former for narrativer hvor vi forhandler om identiteter underveis som for eksempel forsker og deltager. Det kan være at deltagerne startet med å posisjonere seg som det idealet for hva det innebærer å være en mellomleder, eller hva de trodde jeg ønsket å høre fra dem som mellomledere. Etter hvert ble de tryggere på situasjonen og posisjonerte seg som en venn som ønsker å fortelle om konflikter og situasjoner som oppstår i løpet av arbeidshverdagen. På denne måte gikk de over fra å posisjonere seg som en ideel mellomleder, til en mer ydmyk mellomleder som har både styrker og svakheter.

På den andre siden kan slike posisjoneringer også innebære at jeg som forsker prøver å opprettholde distanse til deltagerne ved å se meg selv som ”forskeren”, og som ønsker å finne ut av dette fenomenet. Dette kan gjøre det vanskeligere å oppnå gjensidig tillit og trygghet, noe som blir en forhandling om hvor mye jeg som forsker skal utlevere av meg selv i intervjusituasjonen for å oppnå tillit hos deltagerne.

Dette opplevde jeg særlig i ett av intervjuene hvor for eksempel Bjørn sa at ”*ja, du har vel ikke opplevd enkelte ganger selv at ting ikke går knirkefritt på jobben*”? Hadde jeg sagt ”nei” kunne det virket lite autentisk, noe som har påvirket vår relasjon videre i intervjuet. Hadde jeg sagt ”ja” kunne dette oppfordret til at jeg skulle utlevere mer av meg selv som privat person. Jeg benyttet imidlertid slike henvendelser som en invitasjon for oppfølgingsspørsmål, som for eksempel ved å stille spørsmål tilbake om ”hva mener du med knirkefritt” eller ”kan du fortelle meg om en dag som er knirkefritt/ikke knirkefritt for deg”?

Min forståelse av intervjuprosessen er at det er en meta-forhandling om ulike posisjoneringer som er mulig å innta underveis i intervjuet. Gjennom at vi supplerer hverandre med ulike handlinger og diskurser, ble det konstruert forventninger til hvordan vi skulle fremstå som henholdsvis forsker og deltager. Det empiriske materialet som framkommer av intervjuene fremstår dermed ikke som en objektiv gjengivelse av tidligere erfaringer, men heller at det forekommer en dialog rundt hvilke erfaringer som skal fortelles, og hvordan de skal forstås i realitetskonstruksjonen mellom forsker og deltager.

### **3) Etter intervjuet**

Kvale og Brinkmann (2009) mener at etter intervjuet kan det også være nødvendig med en ”debriefing”. Det kan være spenninger eller angst om å ha utlevert seg selv til en fremmed intervjuer, og kan begynne å lure på hvordan det empiriske materialet blir videre brukt i studien. Han trekker også frem hvordan enkelte kan føle seg tomme etterpå, siden de

## Mellomledelse som en relasjonell realitetskonstruksjon

har brukt tiden til å utlevere seg selv uten å få noe tilbake (Kvale & Brinkmann, 2009). På den andre side kan det også virke berikende ved å ha fått en anledning til å fortelle om noe som er viktig for deltagerne hvor noen lytter ivrig, samt at det kan øke selvinnsikten ved å prate om sine tanker, følelser og handlinger rundt det studerte fenomenet.

Kvale og Brinkmann (2009) trekker frem muligheten for å oppsummere det som synes å være viktigste læringstemaer som en kan trekke ut av intervjuet. Dette gjør det også mulig å kommentere for deltagerne for å korrigere disse temaene. En annen mulighet er å spørre om det er noe mer som deltagerne ønsker å fortelle, noe som også gir en mulighet for å gi ytterligere kommentarer (Kvale & Brinkmann, 2009).

Jeg opplevde at deltagerne ikke virket tomme eller usikre i etterkant av intervjuet. Dette kan være med utgangspunkt i at hovedtemaet var ikke direkte sensitivt, og deltagerne kunne selv styre av det videre forløpet i intervjuprosessen. De negative situasjoner som ble trukket fram var episoder som enten øvrige ledelse eller andre medarbeidere allerede kjente til ved at dette hadde allerede vært gjenstand for diskusjon. Det var dermed ikke noen ny informasjon om disse relasjoner som kom fram i intervjuene.

I stedet virket deltagerne ivrige etter å få en mulighet til å fortelle om arbeidshverdagen sin til noen som lyttet ivrig, og hvor oppfølgingsspørsmål og bekreftende tale stimulerte til flere narrativer. Likevel ble det heller et motsatt problem ved at det i enkelte tilfeller ble for kort tid. Noen av deltagerne uttrykte at de hadde så mye de ønsket å få frem i intervjuet at de kunne trengt flere runder med intervju. Jeg sa i disse tilfellene at de kunne ringe eller sende e-post i etterkant hvis det skulle være mer de ønsket å tilføye som de mente var veldig relevant å få frem i intervjuet. I den forbindelse hadde jeg på forhånd opprettet en egen e-post adresse som jeg benyttet ved kontakt med deltagerne.

Til tross for at enkelte deltagere var her redd for å ikke få fortalt det de ønsket, virket det som at alle fikk frem sine hovedpoenger. I slutten av intervjuet spurte jeg om det var noe de følte var ubesvart, eller om de kom på mer rundt det de hadde fortalt tidligere i intervjuet. I enkelte tilfeller kom det mer informasjon, mens andre ganger mente deltagerne at de hadde fått frem de de ønsket i intervjuet.

Jeg oppsummerte ikke samtalen i slutten av intervjuet, men valgte heller å bruke parafisering underveis. Dette gjorde jeg for å sikre at jeg hadde forstått det slik deltagerne ønsket at jeg skulle forstå det de sa, og vi kunne ha en felles forståelse for det som ble fortalt. Dette kunne også gjøre det lettere i analysearbeidet ved at det ble mindre usikkert hva de egentlig mente når de benyttet ulike begrep.

Å prøve å være tilstede i øyeblikket og lytte aktivt til deltagerne fremstod som en

## Mellomledelse som en relasjonell realitetskonstruksjon

energikrevende prosess. Siden jeg ikke hadde forhåndsdefinerte spørsmål på forhånd, måtte jeg være responsiv til det de sa, og stille spørsmål som kunne være relevante å belyse. Dette kan likevel være en styrke ved at jeg måtte bruke meg selv aktivt i intervju situasjonen for å få frem ulike narrativer fra deltagerne. Dette kan ha bidratt til at de ble tryggere i denne situasjonen ved at jeg lyttet nysgjerrig og interessert, og ønsket å høre det de fortalte. For eksempel fortalte Stig i etterkant av intervjuet at han opplevde meg som genuint interessert i å lytte når jeg benyttet flittig oppfølgningsspørsmål underveis, og at han dermed fikk mer lyst til å fortelle sine historier.

### **4) Å slå av båndopptakeren**

Etter at båndopptakeren er slått av kan deltagerne føle seg mer trygge og det kommer frem viktige poeng som ikke er blitt nevnt tidligere i intervjuet. Her må dermed intervjueren være forberedt på å skrive ned informasjon som kan komme i etterkant. Det kan også være at den som intervjuer ønsker å gi mer informasjon til deltagerne om formålet med studien (Kvale & Brinkmann, 2009).

Jeg valgte å markere slutten på intervjuet ved å si at jeg ikke hadde flere spørsmål såfremt deltagerne ønsket å kommentere noe av det som var allerede nevnt tidligere i intervjuet. Deretter lot jeg båndopptakeren stå på en liten stund, til tross for at de sa de hadde fått sagt det de ønsket. Hvis de sa noe mer ble dette eventuelt tatt med på båndopptakeren. Jeg slo den av og pakket den ned og spurte om hva de syntes om å delta i intervjuet. Dette var også som en ekstra sjekk for å se om det var noe informasjon som de ikke hadde trukket frem tidligere i intervjuet. Det var ingen av intervjuene hvor deltagerne gav informasjon som ikke var nevnt tidligere i intervjuet, til tross for at båndopptakeren var slått av.

Før jeg dro minnet jeg på nytt at de kunne kontakte meg, at de ville bli anonymisert i videre analyser, samt at jeg hadde plikt om konfidensialitet. Det var ingen av deltagerne som har valgt å kontakte meg i ettertid for å komme med ny informasjon, korrigere det som ble sagt i intervjuet/trekke seg, eller spørsmål rundt formålet med studien.

### **5) Når intervjuer og deltager forlater hverandre**

Kvale og Brinkmann (2009) mener at det kan være nødvendig med ti minutter stille tid etter intervjuet. Dette er for å reflektere rundt det som har framkommet i intervjuet, og hva som kan læres fra det gjennomførte intervjuet både ut ifra det som har blitt sagt og det som skjedde i relasjonen mellom intervjuer og deltager. Disse bør nedskrives og kan være viktig i videre analyser for å forstå intervju konteksten.

## Mellomledelse som en relasjonell realitetskonstruksjon

Siden intervjuene var energikrevende valgte jeg å ikke gjennomføre mer enn to intervju på en dag. Rett etter intervjuet gikk jeg en tur på rundt 20-40 minutter hvor jeg fikk frisk luft og sortert tanker som kom rett etter intervjuet. Etter at jeg hadde gått en tur satte jeg meg ned hjemme og skrev ned tanker fra selve intervjuet, rundt tilsynelatende viktige poeng, og hvordan jeg hadde opptrådd i selve intervjusituasjonen.

Det var spesielt de to første intervjuene med Trude og Marianne at jeg satt igjen med inntrykk om at jeg ikke hadde fått frem så mye informasjon som jeg opprinnelig hadde ønsket. Jeg opplevde deltagerne som lukket, og at den informasjonen som hadde kommet frem var ikke relevant for videre analyser. Sagt på en annen måte så var jeg nødt til å ”hale” informasjonen ut av deltagerne. Jeg vurderte i ettertid hvorvidt det kunne være meg som intervjuer og/eller intervjuguiden som forhindret den spontane dialogen mellom meg og deltagerne<sup>19</sup>.

Min forståelse av ”problemet” var at det kunne være en blanding av både hvordan jeg hadde opptrådd i selve intervjusituasjonen og intervjuguiden. Jeg spilte igjennom båndopptaket og merket at jeg brukte for liten tid på å danne felles referanseramme med deltagerne. Mine spørsmål virket dermed vanskelig å svare på, siden de ikke forstod hva jeg egentlig mente, og hva de skulle ta utgangspunkt i for å besvare spørsmålene. I ettertid ser jeg at jeg hadde vært for ivrig etter å komme til underliggende tema, og stilte for raskt spørsmål som ble for abstrakte for deltagerne. For eksempel ved at jeg spurte for raskt om ”hva er god mellomledelse” fremstod dette som et diffust spørsmål. Ved at de heller fortalte noen jobbrelevante historier og jeg spurte om dette var ”god ledelse” i følge deltagerne, var det skapt en felles referanseramme som gjorde det lettere å svare på spørsmålene. Dette gjorde det i neste omgang lettere å stille kontrasterende spørsmål som ”hvis dette var en god håndtering av situasjonen, hva ville vært en dårlig håndtering av situasjonen”?

I de andre intervjuene valgte jeg dermed å ta det roligere i starten og bruke god tid på å bygge opp en felles plattform med deltagerne, hvor vi hadde en mest mulig felles forståelse av deres arbeidshverdag. Deretter oppmuntret jeg til refleksjon rundt hvorfor det skjedde, hva kunne vært gjort annerledes, hva det betydde for deres arbeid osv.

Dette opplevde jeg som en stor forskjell hvor deltagerne fortalte mer enn de to første

---

<sup>19</sup> Selv om det viste seg i ettertid at de ofte kom med ytringer som var relevante å bruke videre i analysene. En mulig grunn til dette kan være fordi jeg måtte bruke mye spørsmål, og dermed fikk frem nyanser og klarhet i deres ytringer. På den andre side kan det være at jeg har lagt føringer for det videre intervjuet gjennom å stille aktivt spørsmål, hvor jeg har søkt bekreftelse på mine forhåndsantagelser.

## Mellomledelse som en relasjonell realitetskonstruksjon

intervjuene, noe som kan skyldes at jeg gav rom for å bygge opp denne gjensidige forståelsen til deltagerne og fremme en relasjon mellom oss. Ved å bygge opp en felles referanseramme gjorde til at jeg forstod hva de mente når de trakk frem historier og andre aktører enn dem selv, noe som kan ha bidratt til at de utleverte flere historier enn om jeg ikke hadde hatt denne forståelsen.

### **6) Etikk i intervjusituasjonen**

Det er tre etiske forhold rundt intervjusituasjonen som handler om å ivareta deltagerens interesser og rettigheter. Dette er *krav om informert samtykke, konfidensialitetsprinsippet og konfliktvurderinger* (Kvale & Brinkmann, 2009). Jeg vil kommentere hva som legges i dette, og hvordan jeg har overholdt disse retningslinjer under intervjuprosessen og videre i analyser.

Informert samtykke handler om at deltagerne velger å delta frivillig i studien. For å kunne avgjøre hvorvidt de ønsker/ikke ønsker å delta må de også ha nok informasjon til å foreta beslutninger. Jeg gav informasjon om formålet med studien, og at de kan velge å trekke seg både før, under og etter intervjuet. Det var ingen av deltagerne som valgte å trekke seg fra studien.

Konfidensialitetsprinsippet betyr at jeg har taushetsplikt i forhold til det som kommer frem gjennom intervjuet. Det som deltagerne forteller er kun mellom meg og deltager. Dette er både en forpliktelse hos meg som forsker, og en rettighet for deltagerne. Dette ble opplyst før intervjuet startet, og jeg opplyste også om at i videre transkribering av båndopptaket ble de anonymisert gjennom tildeling av fiktive navn. Jeg opplyste også om at jeg var den eneste som kom til å høre igjennom båndopptakene i etterkant av intervjuet. På denne måte understreket jeg at det er kun jeg som vet hvem som er hvem i intervjuene.

Konfliktvurdering er derimot et mer problematisk aspekt rundt gjennomføringen av intervju. For at deltagerne skal kunne vurdere hvorvidt de ønsker at deres intervju blir benyttet, må de også forstå hvordan dette er blitt benyttet i analyser. Dette kan være vanskelig fordi forskningen har et begrepsapparat som kan virke fjernt fra den hverdagslige samtale, noe som kan gjøre det vanskelig å forstå meningsinnholdet. De kan også være uenig med de analyser som er gjennomført, hvor de mener at ulike utsagn skulle heller blitt tolket på andre måter.

Jeg har prøvd å løse dette gjennom å sende analyser til deltagerne hvor de har kunne kommentert mine analyser. Hvis de ikke har forstått noe så har jeg forklart hva som legges i de ulike analyser og forklart fremmede begrep. Likevel har jeg kun sendt analyser når de har

## Mellomledelse som en relasjonell realitetskonstruksjon

nærmet seg den foreløpige slutten på analyseprosessen. På denne måte er det begrenset hvor mye de kan påvirke det resultatet som blir presentert i slutteksten. Dette kan understreke at det er jeg som skriver denne tekst, foretar analyser, og til tross for at forskningsdeltagere får mulighet til å stille spørsmål og kommentere mine analyser, er det jeg som bestemmer til slutt hva som skal være med/ekskluderes. Som Riessman (1993) sier at selv om deltagere får mulighet til å kommentere analyser, er det viktig at dette ikke fører til en oppløsning av forskerens analytiske evner, ved at deres stemmer fungerer som eneste verifiseringsverktøy.

På denne måte har jeg en aktiv rolle i disse analyseprosesser og konstruksjon av fenomenet ”mellomledelse”. Jeg vil derimot forsøke å gi en rettferdig fremstilling av dette fenomenet ved å få frem ulike stemmer hos deltagerne gjennom deres narrativer, kommentarer, påstander, utsagn osv. i intervjuet.

### 4.8 Transkribering

Selve intervjuene ble tatt opp på båndopptaker. Utfordringen ligger dermed i å finne en metode som gjør det mulig å overføre lyden til tekst, som danner grunnlaget for videre analyser. Det er imidlertid ikke noen fasit på hvordan transkribering skal utføres, og det må vurderes nytteverdien av hvor detaljert de skal utføres. Jeg vil beskrive i dette avsnittet om hvordan jeg har gått frem for å transkribere det empiriske materialet fra båndopptakeren. Dette vil jeg gjøre gjennom først å beskrive 1) *hva som skal transkriberes*, deretter 2) *retningslinjer* jeg har fulgt/ikke fulgt, og hva jeg har ansett som nyttige 3) *transkripsjonsverktøy*.

#### 1) *Hva skal transkriberes?*

Det første som må bestemmes er *hva* som skal transkriberes. Skal det være en full transkripsjon eller en som kun oppsummerer de hovedtema som deltagerne trekker frem i intervjuet? McLellan, MacQueen og Neidig (2003) forklarer hvordan analyser som har til hensikt å avdekke sosiale konstruksjoner gjennom rike beskrivelser av det studerte fenomen, må gjennomføres med utgangspunkt i detaljerte analyser for å fange opp nyanser i det empiriske materialet.

På bakgrunn av dette har jeg valgt en full transkripsjon av det empiriske materialet, noe som innebærer i praksis at jeg starter å transkribere fra båndopptaket starter til slutter.

Det andre spørsmålet blir dermed *hvordan* det skal transkriberes for å fange opp tilstrekkelig ulike konstruksjoner i det empiriske materialet. Jeg vil i neste underavsnitt

## Mellomledelse som en relasjonell realitetskonstruksjon

beskrive hvordan jeg har valgt å transkribere intervjuene ut ifra retningslinjer som jeg har fulgt/ikke fulgt.

### **2) Retningslinjer for transkripsjon: Hvordan transkribere?**

Siden det ikke finnes universelle transkriberingsmetoder som er egnet for alle typer tekst, handler det om å finne den som er mest relevant for den aktuelle teksten, ut ifra hvilke analyser som er tenkt å gjennomføres i ettertid (McLellan et al., 2003).

Til sammen utgjorde båndopptakene ca. 6t med intervjumateriale, noe som resulterte i 91 sider med transkribert tekst. Ut ifra en vurdering om hvorvidt jeg mister essensiell meningsinnhold ved å transkribere på dialekt eller bokmål, valgte jeg å skrive ned teksten på bokmål. Dette er med utgangspunkt at dialektbruk og aksent ikke var utgangspunktet for studien. Jeg opplever likevel ikke at dette reduserte min forståelse av det deltagerne prøvde å uttrykke i intervjuet, men heller at det gjorde transkripsjonene mer tydelig og leselig.

Ut ifra flere ulike transaksjonsregler valgte jeg de retningslinjer som skisseres av McLellan et al. (2003). Disse passer for en konstruksjonistisk tilnærming til analyser, fordi de kan gi tilstrekkelig detaljerte beskrivelser for videre analyser (McLellan et al., 2003).

Jeg vil nedenfor i tabellen gjengi de hovedretningslinjer som jeg har valgt å følge ut ifra McLellan et al. (2003 min oversettelse)<sup>20</sup> sitt forslag til retningslinjer, og min motivasjon for å følge disse, samt hvorfor jeg ikke har fulgt andre relevante retningslinjer;

Båndopptaker skal bli transkribert ordrett (ord for ord akkurat som det har blitt sagt), inkludert non-verbale og bakgrunnslyder (for eksempel latter, hoste, klapp, bil som tuter osv).
Non-verbale lyder skal bli skrevet i parentes, for eksempel (kort skarp lyd) eller (politi sirene i bakgrunnen).
Hvis intervjuer eller den som blir intervjuet uttaler ord feil, skal disse bli transkribert som de ble sagt. Transkripsjonen skal ikke rense språket gjennom å fjerne ubehagelig uttalelser, slang, grammatiske feil, eller feil bruk av ord og konsepter. Hvis en ukorrekt eller uforventet uttalelse fører til vanskeligheter med å forstå teksten, skal det rette ordet bli skrevet rett etter det gale ordet, med bruk av parentes og innenfor skråstrek både før og etter ordet.
Fyllord som hm, mhm, mmm, øh osv. skal bli transkribert.
Ord eller uttrykk som blir repetert etter hverandre skal bli transkribert.
Korte pauser (fra to til fem sekunder) blir markert med....og lengre pauser blir markert med (lang pause).
deltagere markeres med ##D00X## hvor x markerer et tall som står for den aktuelle deltageren. Hvis det står I i stedet for D er dette for intervjuer som har intervjuet deltageren.
Alle opptak blir minst lyttet til tre ganger etter transkripsjon for å sikre nøyaktighet.

Tabell 4. Hovedutdrag fra retningslinjer for transkripsjon. Gjengitt fra McLellan et al. 2003.

<sup>20</sup> Se McLellan et al. (2003) for en mer detaljert gjennomgang av transkripsjonsregler.



## Mellomledelse som en relasjonell realitetskonstruksjon

Med dette utgangspunktet har jeg prøvd å gjøre mitt beste for å få detaljerte analyser. Jeg valgte å få med mer detaljerte verbale uttrykk som pauser og latter siden dette kunne være nyttig i de videre analyser. Det kunne bidra til å forstå hvorfor eller hvordan deltagerne posisjonerte seg på bestemte måter, og oppnådde legitimitet til å være i disse posisjoner.

Derimot ble ikke alle kroppslige bevegelser notert ned, noe som ville gjort det nødvendig med videoopptak. Siden dette ble utført med båndopptaker var det verbale som ble hovedfokuset. I analyser kan det derimot være viktig å få med alle slags non-verbale og verbale signaler for å forstå meningsinnholdet hos deltagerne.

Likevel er det tidkrevende å utføre analyser av videoopptak fremfor båndopptak. I forhold til mitt fokus i denne oppgaven kan det ha vært ressurskrevende enn nyttefullt. I tillegg kan det være vanskelig å både oppnå informert samtykke og stimulere til dialog mellom forsker og deltager når det monteres et videokamera i rommet, og deltagerne vet at han/hun blir tatt opp på videobånd.

### **3) Transkripsjonsverktøy**

Jeg valgte å ikke bruke data-assistert analyseverktøy som for eksempel NVIVO (Gibbs, 2002), QSR NUDIST (Buston, 1997) eller Atlas.ti (Barry, 1998). Isteden skrev jeg inn alle transkripsjoner på office-programmet "word" og lagret det som doc.fil. I et større doktorgrads- eller forskningsprosjekt ville det vært vanskelig å opprettholde oversikten på denne måte, men med mine intervju opplevde jeg dette som beste tilnæringsmåte. Jeg synes det er enklere å ha nærhet til det som skrives ved å skrive det først på datamaskinen, deretter printe det ut og notere i marginen, for deretter skrive det inn på word-dokumentet. Det er tidkrevende på en annen måte enn elektroniske analyseverktøy, som handler om å forstå hvordan programmet brukes på en effektiv måte. Jeg opplever derimot at jeg sitter igjen med en større forståelse av det som skjer i teksten ved å lese det på papir. En mulig grunn til dette kan være fordi at jeg har større handlingsfrihet til å skrive fortolkninger gjennom en rekke ulike notater rundt det samme utsagn, mens en programvare setter det i større grad i en forhåndsdefinert analysestruktur som kan virke hemmende på forskerens analytiske kreativitet. I tillegg opplever jeg det enklere å bla frem og tilbake i fysiske transkripsjoner, i forhold til et fil-dokument på datamaskin<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> Barry (1998) beskriver nærmere ulike fordeler og ulemper med å bruke data-assistert analyseverktøy.

#### 4.9 Hvordan analysere med utgangspunkt i relasjonell konstruksjonisme?

Frem til nå har jeg skissert et mulig vitenskapsteoretisk fundament for oppgaven, og beskrevet hvordan jeg har benyttet narrativ intervju metode som en mulig praktisk metodologi. Deretter har jeg transkribert intervjuene ut ifra antagelsen om å utføre konstruksjonistiske analyser. Det neste spørsmålet er imidlertid hvordan det er mulig å gjøre analyser med utgangspunkt i relasjonell konstruksjonisme?

Denne uklarheten med å gjøre analyser kan illustreres med et utdrag fra Ted Hughes (1970) sitt dikt "tankereven" (thought fox):

*I imagine this midnight moment's forest:*

*Something else is alive*

*Beside the clock's loneliness*

*And this blank page where my*

*fingers move.*

(Hughes, 1970)

Dikteren skal her prøve å beskrive et fenomen som vedkommende ikke vet hva er på forhånd. I tillegg sliter poeten med å finne kreativitet og inspirasjon i denne prosessen. Problemet er hvor vedkommende skal starte, og hva skal beskrives? På samme måte blir analyseprosessen en intuitiv prosess, ved at den ikke har en bestemt form eller retning i utgangspunktet (Pettigrew, 1997). Den er avhengig av forskerens kreativitet, ferdighet til å se strukturer i det empiriske materialet, og evne til å beskrive disse prosesser for leseren (Pettigrew, 1997).

Som et middel på denne veien har imidlertid forskeren lik poeten ulike verktøy for å finne en vei ut av dette mørket, hvor det er mulig å beskrive de framskridende analytiske prosesser i det empiriske materialet. Jeg vil i resten av avsnittet beskrive de ulike analytiske verktøy som jeg har benyttet for å beskrive de prosesser som ligger i det empiriske materialet, med henhold til hvordan deltagerne konstruerer forståelse av sin subjektposisjon som mellomledere<sup>22</sup>.

For å frem disse konstruksjonsprosesser foreslår jeg å benytte teoretisk inspirasjon fra

---

<sup>22</sup> Her er det også mulig å benytte prosess-analyser, men disse har ofte et positivistisk utgangspunkt for forskningen, og heller anvendt for å beskrive organisasjonsendringer (se for eksempel Pettigrew, 1997).

## Mellomledelse som en relasjonell realitetskonstruksjon

både *diskursanalyse* og *grounded theory*. Diskursanalyse er her en analyseretning som tar hensyn til de prosesser, interaksjoner og aktiviteter som bidrar til å (re)konstruere et fenomen som meningsfullt mellom aktører. Det er likevel ikke en kokebok-metode, hvor det er gitt klare instruksjoner for hvordan det skal utføres i praksis. Derimot må diskursanalysen tilpasses det som undersøkes, hva som er grunnlaget for studien, og de ulike ontologiske og epistemologiske antagelser (Jørgensen & Phillips, 2005). For eksempel er det forskjell på å studere maktrelasjoner i samfunnet, i forhold til konstruksjon av individuell identitet (van der Haar, 2002).

Grounded theory kan i dette tilfellet bidra med strukturer for disse analyser, og som gjennom en iterativ analyseprosess får klarere frem overordnede koder og diskursive tema som kan abstraheres ut av det empiriske materialet<sup>23</sup>. Dette kan ifølge Parry (1998) bidra til økt teoretisering rundt fenomenet ledelse, ved å synliggjøre de sosiale influeringsprosesser som forekommer mellom ulike jobbrelasjoner i hverdagen.

Til sammen kan verktøy fra diskursanalyse og grounded theory gjøre det mulig å beskrive de framskridende prosesser rundt subjektposisjoneringen hos deltagerne. For å forstå denne analyseprosessen, vil jeg først beskrive de overordnede diskursanalytiske begrep som er 1) *interdiskursivitet* og 2) *posisjoneringsteori*. For å kunne anvende disse begrep som praktiske og analytiske verktøy vil jeg beskrive nærmere 3) *analysetrinnene* som baserer seg på ulike former for koding inspirert av grounded theory. Til slutt vil jeg illustrere gjennom en modell hvordan dette utgjør en 4) *iterative analysemodell*.

### **1) Interdiskursivitet som analytisk verktøy**

Som nevnt tidligere bygger diskurser på konvensjonelle regler for språkbruk. For å forstå hverandre må det benyttes ord og utsagn som følger bestemte regler. Hvis ikke ville det vært umulig å forstå hva som menes med ulike utsagn (Bazerman, 2004). Jeg vil bruke et eksempel som kan konkretisere hva som legges i interdiskursivitet.

Hvis det taes utgangspunkt i ulike ledelseparadigmer har tidligere forskning for eksempel definert hva som kjennetegner ”gode” ledere. Dette kan være gjennom å

---

<sup>23</sup> Dette vil imidlertid være med utgangspunkt i relasjonell konstruksjonistiske antagelser, og har dermed ikke til hensikt å sikre objektivitet, representativitet og generaliserbarhet slik som i enkelte diskursanalytiske (se for eksempel Fairclough, 1995; Fairclough & Wodak, 1997; Parker, 1992) og grounded theory retninger (Charmaz, 2006; Glaser, 2001; Glaser & Strauss, 1999). I stedet søker den å få frem et pluralistisk mangfold av ulike ”sannheter” som forekommer hos deltagerne (Hosking & McNamee, in press).

## Mellomledelse som en relasjonell realitetskonstruksjon

identifisere ledere som heroiske idealer (great man theory), ulike ønskelige personlighetstrekk, attribusjoner, atferd, situasjonell kontekst, eller se det som en kontrast til dårlig ledelse (Goethals, Sorenson, & Burns, 2004). Hvordan ”god” ledelse skal forstås er dermed avhengig av ulike diskurser som skaper kontrast mellom ”god og dårlig” ledelse.

Det samme gjelder for deltagerne i studien. Hva er det som gjør til at de forstår seg selv/blir forstått som mellomledere, fremfor andre stillinger som for eksempel toppledere eller daglig ledere? I en interdiskursiv sammenheng handler det her om å se nærmere på hvilke relasjoner som dannes mellom deltagerne og andre diskurser, hvor de bruker disse diskurser til å posisjonere seg selv på en bestemt måte. For eksempel kan de bruke diskurser som formelle stillingsinstruksjoner, organisasjonshierarki, eller makt til å posisjonere seg selv som mellomledere. Det kan også være andre aktører som de møter gjennom arbeidsdagen som kollegaer og kunder som gjør til at de skiller seg fra disse relasjoner på en slik måte at de fremstår som mellomledere.

Dette er en konstruksjonistisk forståelse av begrepet hvor det handler om hvordan deltagerne bruker diskurser til å fremstille seg selv som mellomledere (Bazerman, 2004; Fairclough, 1995; Scollon & Scollon, 2004; White, 2002). For å forstå relevansen av interdiskursivitet blir det i denne sammenheng særlig aktuelt å trekke frem posisjoneringsteori, fordi den vektlegger hvordan slike inter-diskursive sammenhenger benyttes for å konstruere mening hos aktører.

### **2) Posisjonering som analytisk verktøy**

Posisjonering handler om hvordan diskurser benyttes til å skape mening hos aktører i bestemte posisjoner (Harré, 1998). De ulike posisjoner danner ulike rammeverk for hva som er tillatt/ikke tillatt av ulike handlinger. For eksempel ved at mellomlederen forstås som en aktør hvor ansvar begrenses til å gjelde de tradisjonelle rutiner på en arbeidsplass, gir dette klare føringer og rammer for hva aktøren kan/ikke kan gjøre på arbeidsplassen. Her kan for eksempel grensen være at aktøren ikke har lov til å utføre handlinger som anses for å bryte med hverdagslige rutiner på arbeidsplassen. Hvis mellomlederen ikke følger disse lokale konvensjoner som gjelder for mellomledelse, kan det føre til at vedkommende ikke blir posisjonert som en meningsfull (og god) mellomleder blant resten av arbeidsgruppen.

Posisjoner er imidlertid ikke faste, men endrer seg over tid, og hvor nye handlinger kan innebære at disse posisjonene blir tildelt et annet meningsinnhold enn tidligere. For eksempel før var det tidligere en felles forståelse om at en mellomleder gjør A, mens nå oppfordres en mellomleder til å gjøre B. Selv om det her er samme posisjon på en

## Mellomledelse som en relasjonell realitetskonstruksjon

arbeidsplass, har det forekommet en endring i meningsinnholdet fra A til B. Konsekvensen er nye måter å konstruere en meningsfull mellomleder (Harrè, Moghaddam, Pilkerton-Cairnie, Rothbart, & Sabat, 2009).

Posisjonering benyttes i analysene som de diskurser deltagerne benytter for å konstruere seg selv som mellomledere. Gjennom at de utleverer ulike narrativer om seg selv og andre relasjoner, kan de posisjonere seg selv som mellomledere innenfor disse narrativer (Harrè, 1998). På denne måte gies et enhetlig inntrykk av at de er mellomledere fremfor andre stillingsposisjoner.

### **3) Tekstanalyse**

Interdiskursivitet og posisjoneringsteori kan her virke som abstrakte begrep, hvor spørsmålet blir hvordan de kan brukes i tekstanalyser? Jeg ønsker å argumentere for at grounded theory kan bidra med analytiske strukturer som gjør det mulig å anvende disse begrep (Babbie, 2004).

Denne praktiske anvendelsen tar utgangspunkt i Babbie (2004) sin forståelse av å utføre kvalitative analyser, hvor han benytter blant annet *induktiv, situasjonell, og hierarkisk* koding (Babbie, 2004). I mitt tilfelle utgjorde dette en seks-trinns analyseprosess. Jeg vil først beskrive disse ulike trinn og former for koding, og deretter illustrere denne sammenhengen gjennom en egen modell:

#### **Trinn 1) Lese transkribert tekst og bruke induktiv koding**

Jeg startet med å skrive ut transkripsjonene og lese igjennom uten noteringer, siden dette kunne gi meg en følelse av hva teksten omhandler. Jeg leste deretter igjennom på nytt og benyttet induktiv koding (Babbie, 2004).

Induktiv koding kan i denne sammenheng forstås som en form for deskriptiv koding, ved at den kun beskriver det som deltagerne forteller i intervjuet. Det forekommer på denne måte ingen teoretisk tolkning av utsagnet (Babbie, 2004). Dette kan illustreres med et eksempel fra mine egne analyser hvor jeg har først gjengitt det konkrete utsagnet, og deretter den induktive kodingen av hva deltageren ønsker å få frem i utsagnet;

Endre: *Vi har eskaleringsnivåer som vi gjerne sender saken til direktøren i selskapet eller..eller den som har ansvaret for selve kontrakten.*

Induktiv koding: Det er formaliserte retningslinjer for å løse konflikter, hvor større problemer blir løst ved at deltageren enten sender saken videre til direktøren (linje 1 og 2), eller til andre

## Mellomledelse som en relasjonell realitetskonstruksjon

som har ansvaret for den aktuelle delen av kontrakten (linje 2 og 3).

I presentasjonen av det empiriske materialet i kapittel 5 har jeg imidlertid valgt å ikke gjengi de induktive koder. De var derimot et verktøy underveis i analyseprosessen for å sikre at jeg holdt meg nært til det som ble faktisk sagt i intervjuet.

### **Trinn 2) Situasjonell koding**

Etter å ha utført induktiv koding på det empiriske materialet var det neste trinnet en form for ”situasjonell koding”. Denne situasjonelle kodingen tar utgangspunkt i Crevani, Lindgren og Packendorff (2010) sin forståelse av å utføre kvalitative analyser. Dette kan anses for å være i større grad en diskursanalytisk forståelse av situasjonell koding. Til forskjell fra andre måter å forstå situasjonell koding er ikke dette en trinnvis prosess, men anvender heller ulike analytiske spørsmål som får frem nyanser og klarhet i det empiriske materialet (Crevani, Lindgren & Packendorff, 2010).

De tar utgangspunkt i spesifikke hendelser i hverdagen, og hvordan deltagerne konstruerer seg selv gjennom ulike *grensekonstruksjoner*, *subjektposisjoner* og *orienterende tema*. Disse ulike analytiske verktøy ble utført på den induktive kodingen for å løfte analysene opp på et mer abstrahert nivå (Crevani, Lindgren & Packendorff, 2010).

*Grensekonstruksjoner* handler om de avgrensninger som deltagerne vektlegger i sine diskurser (Crevani, Lindgren & Packendorff, 2010). For å få frem disse diskurser er det mulig å spørre ulike kontrasterende spørsmål som har til hensikt å studere disse grenser. Dette kan for eksempel være hva slags diskursivt rom de skaper for å legitimere sine handlinger (for eksempel bruk av rettigheter og plikter til deres formelle stilling som mellomleder), hvilket ansvar har de som kan tilknyttes deres stilling, og hvor starter/slutter den? Hva er mulig/ikke mulig å utføre som mellomleder?

Mine analyser har særlig fokuset på grensekonstruksjoner rundt arbeidsinnhold. Ved å konstruere rammer for hva som er mulig/ikke mulig som mellomleder, gir dette innvirkning på jobbutførelsen hos deltagerne. Denne jobbutførelsen vil på denne måte være nært knyttet til det konstruerte arbeidsinnholdet.

Ved å besvare disse analytiske spørsmål har jeg kunne fokusert på ulike *subjektposisjoner* som er mulig å innta for deltagerne. Subjektposisjonering handler her om hvordan deltagerne posisjonerer seg i forhold til andre jobbrelasjoner og kontekster, og kan på denne måte forstå seg selv som mellomleder på bestemte måter (Crevani, Lindgren & Packendorff, 2010). Dette kan sees i sammenheng med deres jobbutførelse, hvor de forstår seg selv som mellomledere gjennom de handlinger/aktiviteter som de mener er meningsfulle

## Mellomledelse som en relasjonell realitetskonstruksjon

handlinger som mellomledere. For eksempel hvis en deltager gjør handling A fremfor B, er dette fordi deltageren gir mening til handling A fremfor B. Dette gjør til at deltager kan konstruere seg selv som en mellomleder, fordi vedkommende oppfyller forventninger til å gjøre handling A, som i dette tilfellet er en meningsfull ledelse-handling i organisasjonen.

Ved at de tillegger et ulikt arbeidsinnhold i det å være mellomleder og oppfyller forventninger til jobbutførelse, kan de også forstå sin subjektposisjon på bestemte måter. For eksempel kan de konstruere en subjektposisjon som ”god” mellomleder, fordi de imøtekommer forventninger til det å være en god mellomleder.

Både grensekonstruksjoner og subjektposisjoner kan tilknyttes det tredje analytiske spørsmålet som er *orienterende tema* hos deltagerne (Crevani, Lindgren & Pakendorff, 2010). Disse orienterende tema er konstruksjoner som opptar deltagerne i arbeidshverdagen. Ved at de forteller meg ulike narrativer rundt disse orienterende tema, kan de posisjonere seg selv som mellomledere (Crevani, Lindgren & Packendorff, 2010). I mitt empiriske materiale var for eksempel enkelte deltagere opptatt av temaet ”endringsprosesser” som har forekommet i organisasjonen. Ved å bruke temaet ”endringsprosesser” kan de konstruere ulike subjektposisjoner av seg selv innenfor dette temaet. I kapittel 5 har de ulike orienterende tema blitt overskriften for de ulike situasjonelle koder.

### **Trinn 3) Lese og kode ny tekst**

Etter å ha kodet gjennom den transkriberte teksten fra en av deltagerne, startet jeg med å kode ny tekst fra en annen deltager. Hvis kodene fra den forrige transkripsjonen passet til den nye teksten så ble disse benyttet, hvis ikke ble det skapt nye koder.

### **Trinn 4) Skape nye situasjonelle koder og revidere eksisterende koder**

Samtidig som at jeg leste og kodet ny tekst kunne dette medføre nye situasjonelle koder. Her foretok jeg også en gjennomgang av de tidligere koder for å sjekke hvorvidt disse måtte revideres i lys av den nye teksten. Dette ble en form for iterativ prosess med å lese og kode ny tekst, gå tilbake til tidligere transkripsjon, og deretter gå igjennom kodene på nytt i den nye teksten. På denne måte gikk analyseprosessen fra trinn 4 til trinn 2, og deretter tilbake til trinn 4.

Mellomledelse som en relasjonell realitetskonstruksjon

### **Trinn 5) Sortere situasjonelle koder i diskursive tema**

For sammenfatte de ulike situasjonelle koder har jeg benyttet Novak (1990, 1991, 1998) sitt begrep om "konsept kartlegging" (concept mapping). I denne sammenheng handler det om å samle situasjonelle koder innunder ulike diskursive tema, og se deres mulig sammenheng med hverandre. Disse utgjør mine overordnede diskursive tema som har framkommet gjennom de empiriske analyser.

Det kunne likevel være at en situasjonell kode gikk under flere diskursive tema. For å avklare hvilket tema den situasjonelle koden hører innenfor benyttet jeg en form for "hierarkisk" koding (Babbie, 2004). Dette innebærer å sortere de ulike situasjonelle kodene ut ifra deres relevanse i henhold til de ulike diskursive tema. I mitt tilfelle ble dette avgjort ut ifra de framskridende diskursive tema, og hva som er fokuset i det aktuelle temaet. Hvis for eksempel fokuset var på "hvem" som er mellomleder, valgte jeg å plassere den situasjonelle koden innenfor dette diskursive temaet.

Deretter gikk jeg igjennom situasjonelle koder og diskursive tema på nytt, og jobbet videre med å revidere koder og tema (Novak, 1990, 1991, 1998). Dette var også en iterativ prosess som gikk fra trinn 5 til trinn 4, og tilbake til trinn 5.

### **Trinn 6) Meta-tema**

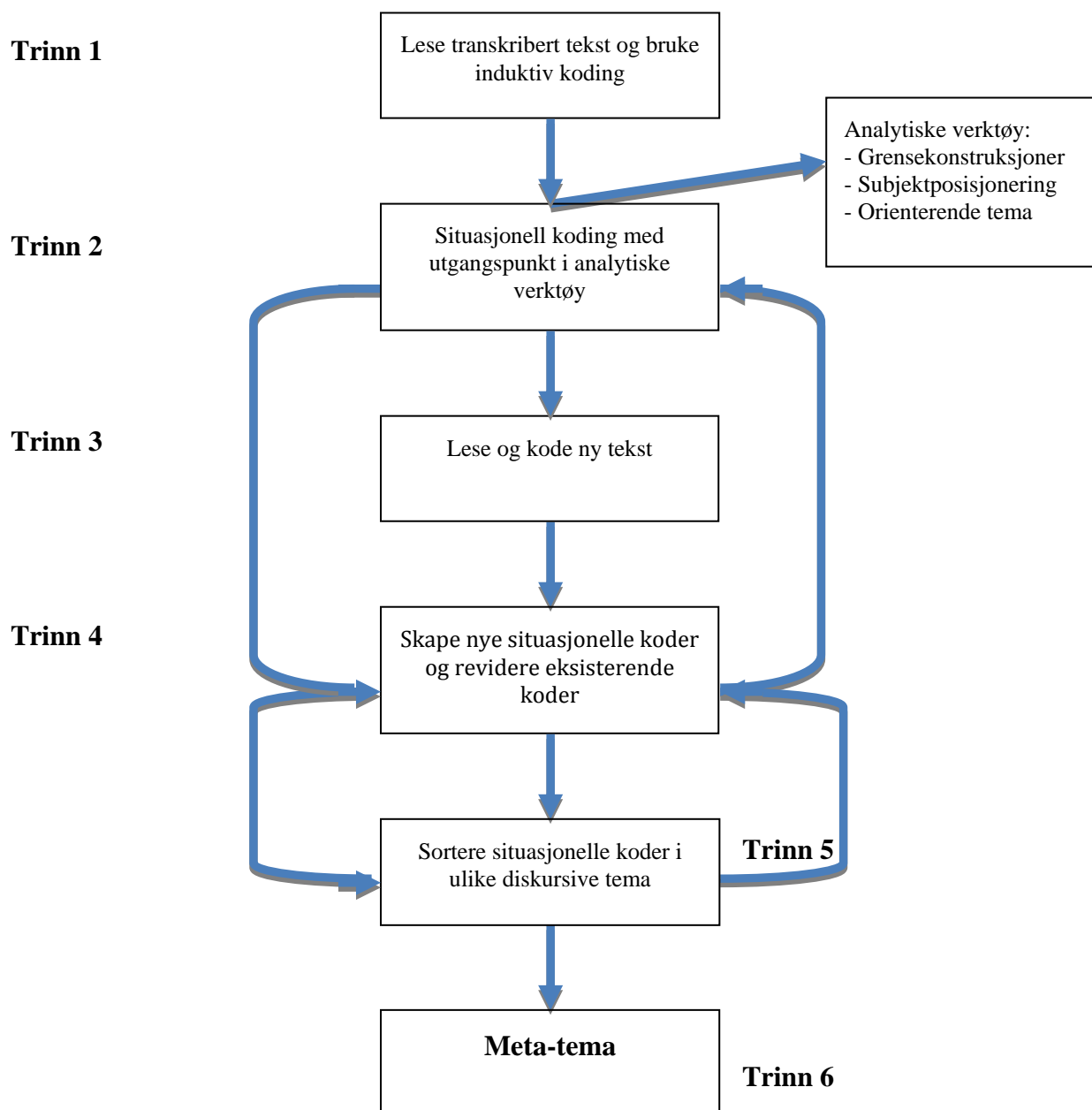
De større diskursive tema ble til slutt samlet i et meta-tema (Babbie, 2004). Dette meta-temaet har til hensikt å vise hvordan de overordnede diskursive tema henger sammen. På denne måte anses meta-temaet for å være tilstede gjennom hele det empiriske materialet fra de overordnede diskursive tema, til alle situasjonelle koder.

Likevel oppstår spørsmålet om når det empiriske materialet er tilstrekkelig analyser? I en relasjonell konstruksjonistisk forståelse vil det ikke representere et sluttprodukt i positivistisk forstand. Selve prosessen med å analysere kan anses for å være selve (slutt)produktet (Hosking & McNamme, in press). Dette betyr at det empiriske materialet har alltid et uforløst potensiale til å innta nye retninger, gjennom å bli tolket på andre måter, eller bli tilført nye empiriske data. I stedet representerer analysene et forslag til hva som fremstår som en meningsfull forståelse på et gitt tidspunkt av fenomenet (Hosking & McNamee, in press).

På neste side er modellen min gjengitt, hvor den illustrerer sammenhengen mellom de ulike analysetrinn:



## Mellomledelse som en relasjonell realitetskonstruksjon



Modell 1. Min forståelse av å utføre relasjonell konstruksjonistiske analyser (iterativ analyseprosess).

Denne modellen illustrerer hvordan jeg har benyttet analyseprosessen som en hybrid mellom diskursanalyse og grounded theory. Fra diskursanalyse har jeg benyttet interdiskursivitet og posisjoneringsteori som teoretisk utgangspunkt for analyser. Disse er benyttet praktisk gjennom de analytiske verktøyene grensekonstruksjoner, subjektposisjoner og orienterende tema (Crevani, Lindgren og Packendorff, 2010). For å strukturere denne informasjonen på en analytisk måte og løfte det til et høyere abstraksjonsnivå, har jeg benyttet teoretisk inspirasjon fra grounded theory gjennom Babbie (2004) og Novak

(1990,1991, 1998).

Likevel gjenstår spørsmålet om hvordan de analyser som fremkommer gjennom analyseprosessen skal vurderes? Jeg vil i det neste avsnittet peke på noen relevante kvalitets/vurderingskriterier, og hvordan disse har blitt oppfylt gjennom å følge denne analyseprosessen.

### **4.10 Kvalitetskriterier i kvalitative analyser**

Selv om relasjonell konstruksjonisme ikke legger føringer på hvilke analyser som skal fungere som ”riktige” tolkninger, må det skisseres noen rammer for hvordan det er mulig å vite at det som kommer frem i analysene, har samsvar med det som fremkommer som en meningsfull realitet mellom forsker og deltager.

Dette er også viktig å avklare siden jeg foretar analysene på egenhånd, og det må avklares hvorvidt analysene er tilstrekkelig fundert i det empiriske materialet. På den andre side er det ikke nødvendigvis slik at analysene blir ”bedre” når flere analyserer det samme empiriske materialet, for det viser kun samsvar i tolkningene mellom to eller flere personer. Dette kan også være en potensiell fallgrube ved at de er trent opp til å lete etter de samme tegn i det empiriske materialet, og begge lukker seg dermed for alternative tolkninger (Yardley, 2000).

Jeg har valgt å ta utgangspunkt i Yardley (2000) sin forståelse av å vurdere kvaliteten på kvalitative analyser, fordi hun foreslår konkrete tips til hva en skal se etter i en slik vurdering. I tillegg fungerer de ikke som rigide regler, men som kan tilpasses med utgangspunkt i vitenskapsteoretisk ståsted, og formål med studien. På denne måte er hennes tilnærming til vurdering av kvalitative analyser, praktisk anvendbar i min studie. Hun skiller mellom fire kvalitetskriterier. Dette er *1) sensitivitet til kontekst, 2) transparens og samsvar i analyser, samt 3) nytte, omfang og viktighet.*

#### **1) Sensitivitet til kontekst**

Dette aspektet handler om det teoretiske utgangspunktet for studien. Tidligere teori danner et sosio-kulturelt bakteppe, som videre gir muligheter/begrensninger i hvordan vi forstår (og prater om) et gitt fenomen i ”nye” studier (Yardley, 2000).

Innenfor kvalitative analyser benyttes ofte tidligere tidlige teori til å synliggjøre tatt for gitte sannheter omkring det studerte fenomenet. Dette fordrer imidlertid innsikt i nåværende perspektiv og tilnærminger til det studerte fenomenet, for på denne måte å se

## Mellomledelse som en relasjonell realitetskonstruksjon

begrensninger i hvordan fenomenet blir forstått (Yardley, 2000).

Jeg har i denne oppgaven tatt et alternativt utgangspunkt i å studere ledelse gjennom å benytte relasjonell konstruksjonisme. Gjennom denne vitenskapsteoretiske posisjonering er det mulig å innta et ”nytt” perspektiv i forhold til hvordan ledelse studeres, og på denne måte bidra med ”ny” kunnskap rundt fenomenet. Det er også mulig å fremme en alternativ tilnærming til hvordan ledelse studeres, ved at det benyttes kvalitativ fremfor kvantitativ datainnsamlings-og analysemetode, noe som tradisjonelt sett har vært utgangspunktet i ledelseforskningen.

### **2) *Transparens og samsvar i analyser***

Dette aspektet handler om grundighet i datainnsamling, fortolkningsmetode og rapportering av analysene (Yardley, 2000). Som en ville sagt innenfor grounded theory handler det om å avgjøre når forskeren har oppnådd ”mettede” data (Charmaz, 2006). Som tidligere nevnt er derimot prosessene selve (slutt)produktet (Hosking & McNamee, in press). Dette betyr at analyser er en kontinuerlig prosess uten start eller slutt, hvor det ikke er mulig å avgjøre på et gitt tidspunkt at analysene er ”mettede”. Analyseprosessen er dermed et uforløst potensiale i seg selv, hvor tilførsel av nytt empirisk materiale kan over tid og ulik kontekst nyansere og revidere de nåværende analytiske koder og tema (Hosking & McNamee, in press).

For å forstå hvordan forskeren har kommet til å forstå det empiriske materialet på en bestemt måte på et gitt tidspunkt, er det imidlertid viktig med transparens i forhold til analyseprosessen (Yardley, 2000). Dette har jeg vist ved å redegjøre for rekruttering av deltagere, analytiske verktøy, og analysetrinnene i selve analyseprosessen som er benyttet i denne studien. I tillegg har jeg reflektert rundt hvordan denne forståelsen oppstår i prosessen mellom forsker og deltager, hvor forskeren er en aktiv og integrert del av selve forskningsprosessen.

Dette henger også sammen med samsvar i analysene. Ved å være konsekvent i bruk av analytisk tilnærming kan dette bidra til en økt nærhet mellom forsker og det som utforskes (Yardley, 2000). I min studie har jeg forsøkt å oppnå dette gjennom den iterative analyseprosess som fordrer kontinuerlige revideringer av de nåværende koder og tema.

### **3) *Nytte, omfang og viktighet***

Yardley (2000) peker på at det avgjørende kriteriet i kvalitative analyser er nytten, omfanget og viktighet av de ”funn” som har fremkommet i analysene. Hun mener det ikke er

## Mellomledelse som en relasjonell realitetskonstruksjon

tilstrekkelig å kun beskrive et fenomen, såfremt det ikke har noen innvirkning/konsekvens for vår realitet (Yardley, 2000). For eksempel er det ikke tilstrekkelig å forstå mellomledelse på en annerledes måte, når det ikke har noen konsekvens for hvordan mellomledelse blir utøvd i jobbhverdagen. Denne nytten kan imidlertid gi utslag på ulike måter, hvor det handler om i hvilken grad den kan bli anvendt av både teoretikere, forskere og pragmatikere.

Jeg argumenterer for at denne studien er nyttfull for både teoretikere, forskere og pragmatikere. Det vitenskapsteoretiske utgangspunktet gir et alternativt utgangspunkt i forståelse av mellomledelse som fenomen. På denne måte utvider den nåværende teoretiske forståelser av ledelse. I tillegg kan denne studien være nyttfull for forskere ved å gi et forslag til hvordan det er mulig å gjennomføre datainnsamling og analyser som samsvarer med de grunnleggende antagelser i relasjonell konstruksjonisme. I diskusjonsdelen vil jeg drøfte i større grad hvordan den også kan ha innvirkning på hverdagens pragmatisme.

## Kapittel 5: Konstruksjon av subjektposisjoner som mellomledere

I dette kapitlet vil jeg beskrive de analyser som har framkommet gjennom det empiriske materialet. Disse analysene vil være med utgangspunkt i det identifiserte meta-temaet. I denne studien ble dette meta-temaet ”lokal-konstruksjon”, som handler om hvordan mellomledelse konstrueres på ulike måter innenfor ulike organisasjoner. I det empiriske materialet fremstår dermed ikke mellomledelse som noe fiksert og forhåndsbestemt, men heller et fenomen som framskrider gjennom de relasjonelle prosesser på den enkelte arbeidsplass.

Dette meta-temaet består av to overordnede diskursive tema. Disse er 1) hva er mellomledelse? og 2) hvem er mellomleder? Det første diskursive tema kan videre inndeles i to ulike undertema. I det første undertemaet fokuserer jeg på ulike 1) *utfall* som har forekommet i ulike jobbrelaterte situasjoner. Disse utfall har bidratt til at deltagerne kan innta ulike subjektposisjoner, og gjennom dette forstå seg selv som mellomledere. Det andre undertemaet omhandler 2) *konstruksjon av jobbinnholdet*, hvor jeg går mer eksplisitt på hvordan deltagerne konstruerer seg selv som mellomledere ved å tillegge ulikt meningsinnhold i det å være mellomledere. Gjennom dette jobbinnholdet kan de både konstruere og forstå seg selv som mellomledere.

Det andre overordnede temaet fokuserer på *hvem* som er mellomledere. Dette stiller spørsmålsteget ved tradisjonelle oppfattelser om at ledelse er noe som utøves av en enkelt

## Mellomledelse som en relasjonell realitetskonstruksjon

aktør overfor andre aktører i organisasjonen. I stedet viser analysene til at mellomledelse kan være noe som oppstår mellom (fremfor over) andre jobbrelasjoner i arbeidshverdagen. På denne måte forstår deltagerne seg selv som mellomledere gjennom forholdet til disse ulike jobbrelasjoner.

De ulike orienterende tema som framkom gjennom analysene ble her overskriften på undertittlene i hvert avsnitt. Disse anses for å danne utgangspunktet for grensekonstruksjoner og subjektposisjoner som deltagerne benytter til å konstruere seg selv som mellomledere.

### 5.1.1 Hva er mellomledelse? Utfall i ulike situasjoner

Gjennom ulike utfall kom det frem i det empiriske materialet hvordan deltagerne konstruerte ulike subjektposisjoner av seg selv som mellomledere. Disse subjektposisjoner var mulig å innta på bakgrunn av ulike utfall i situasjoner som oppstod i organisasjonen. Jeg vil illustrere dette ved å gi et eksempel på at det kan forekomme en 1) *konflikt mellom ulike realitetskonstruksjoner på arbeidsplassen*. Utfallet av slike situasjoner kan medføre en 2) *endring*, 3) *ingen endring*, eller en 4) *forverring av den nåværende situasjon*. Utfallet i slike situasjoner kan konstruere ulikt innhold (grensekonstruksjoner) i det å være mellomleder, noe som muliggjør ulik subjektposisjonering blant deltagerne.

#### 1) *Konflikt mellom ulike realitetskonstruksjoner*

I mitt utvalg kommer det frem at deltagerne var ofte uenige med andre jobbrelasjoner om hvordan de skulle forstå og utføre sin jobb som mellomledere. I den sammenheng gir Marit et eksempel på at hun har vært uenig med direktøren om driften av arbeidsavdelingen. Som hun sier har det vært mye diskusjon rundt;

*Marit: Det er i forhold til hvordan ting skal drives...kanskje også litt det her med informasjon. Hva man faktisk får i forhold til hva som er forventet, og hva slags kapasitet man har, i forhold til timene man har til rådighet.*

Dette utsagnet kan tolkes som at det er ulike krav og behov i grensekonstruksjoner rundt mellomledelse. Dette gir grunnlag for ulike forventninger mellom deltageren og direktøren med henhold til hvordan mellomledelse skal utøves. Disse ulike forventninger gjelder både i forhold til 1) hvordan avdelingen skal drives, 2) hvilken informasjon som skal bli gitt, 3) forventninger hos mellomlederen til direktøren, samt 4) forventninger hos

## Mellomledelse som en relasjonell realitetskonstruksjon

direktøren til mellomlederen.

Her må Marit inngå i dialog med direktøren for å komme frem til en enighet rundt krav og behov som ligger i grensekonstruksjoner rundt mellomledelse. Hvem Marit er som mellomleder kan her være forbundet med utfallet av denne dialogen. Denne subjektposisjoneringen gjelder i forhold til to områder.

Det første er hvordan utfallet av denne dialogen vil legge premisser for hvordan hun utfører sin jobb som mellomleder. For eksempel kan et utfall være at direktøren sier seg enig, og at de må endre arbeidsinnholdet slik at det samsvarer i større grad med Marit sin realitetskonstruksjon av avdelingen. Dette vil gi en bekreftelse til Marit at hun utfører sin jobb som mellomleder på en ønskelig måte, og trenger dermed ikke å endre sitt arbeidsinnhold i det å utøve mellomledelse. På samme måte kunne et negativt utfall gi en endring i grensekonstruksjoner rundt arbeidsutførelsen til Marit, og hun har vært nødt til å endre sin konstruksjon av hva det innebærer å utøve mellomledelse.

Det andre er hvordan utfallet av denne dialogen gir en forståelse av denne jobbutførelse. I dette kan hun lokalisere sin subjektposisjon som mellomleder. Er Marit en god eller dårlig mellomleder som utfører jobben sin på en "riktig" måte? Siden det ikke er samsvar mellom realitetskonstruksjonene hos henne og direktøren, kan det tolkes som at det forekommer en forhandling rundt hvilken konstruksjon som skal fremstå som "sann og virkelig". Hvis Marit får bekreftelse på at hennes realitetskonstruksjon er den som er mest meningsfull, vil hun også kunne konstruere en subjektposisjon av å være en mellomleder som gjør sitt arbeid korrekt. Hun kan dermed forstå seg selv som en god mellomleder, men som hindres i sitt arbeid på grunn av for eksempel urealistiske krav og behov fra direktøren. Det blir gitt for dårlig informasjon, lite tid og uforholdsmessige høye forventninger i jobbutførelsen fra direktøren.

I det empiriske materialet fremstod det som at de ulike forhandlings-og influeringsprosesser kunne gi tre ulike utfall i situasjoner. Dette var *løsning på situasjonen, ingen endring, eller forverring av den opprinnelige situasjonen*. Jeg vil i resten av dette avsnittet gå nærmere inn på disse tre ulike utfall.

### **2) Løsning på situasjonen**

Det som kommer frem i det empiriske materialet er hvordan utfallet av ulike situasjoner har kunne medført positive løsninger. Et eksempel som illustrerer dette er Marianne som forteller hvordan hennes arbeidshverdag har vært strukturert på en ineffektiv måte. Dette har medført at det har vært vanskelig å få gjort alle arbeidsoppgaver, samtidig

## Mellomledelse som en relasjonell realitetskonstruksjon

som at hun skal ta seg av alle kunder. Hun anså det dermed som nødvendig å ha en dialog med direktøren for å finne frem til en konstruktiv løsning på situasjonen. I den forbindelse er det gjengitt et utdrag fra intervjuet hvor hun forteller hvordan denne dialogen medførte en positiv løsning;

*Marianne: (...) Før hadde jeg rene administrasjonsdager, nå har jeg litt hver dag slik at jeg også får tid til både kunder og administrasjon.*

I dette utdraget kommer det frem hvordan tiden har vært et problem i de tidligere grensekonstruksjoner. Dette har medført at Marianne ikke har klart å utføre alle sine administrative arbeidsoppgaver, samt ta vare på nye og eksisterende kunder. Ved å endre den tid som benyttes til de ulike arbeidsoppgaver, har det vært mulig for Marianne å fullføre alle sine arbeidsoppgaver. Tiden har her vært en grensekonstruksjon som har blitt endret, og på den måte lagt nye premisser for det arbeidsinnholdet som er mulig å utføre i jobbhverdagen.

Hennes jobb som mellomleder innebærer her å være den samme mellomleder som tidligere. Selve arbeidsinnholdet er ikke endret, men den tid som benyttes til de ulike arbeidsoppgavene i løpet av dagen. Det fremstår dermed som at hun og direktøren har en lik forståelse av jobbutførelsen, men at tiden i selve jobbutførelsen kan konstrueres på en mer effektiv måte.

Marianne forteller selv hvordan hun var først var usikker, men har sett hvordan dette har virket positivt inn på arbeidshverdagen:

*Marianne: (...) jeg var først veldig skeptisk, men jeg er litt skeptisk til forandringer når jeg har vært vant til å gjøre ting på en måte da, og jeg innbiller meg at det fungerer. Men eh, når jeg testa det ut, så synes jeg at det fungerer bedre da (...).*

Ved at denne endringen har fungert kan Marianne forstå sin subjektposisjon som positiv, fordi det er rammene rundt hennes jobbutførelse som har blitt endret, og ikke selve innholdet. Denne positive subjektposisjonen muliggjøres imidlertid i relasjonen med direktøren. Ved at direktøren endrer kun tidsrammene til ulike arbeidsoppgaver, kan dette gi signaler til Marianne om at det ikke er jobbutførelsen i seg selv som er dårlig.

Dette kan tolkes som en positiv bevegelse i hennes forståelse av subjektposisjonen. Tidligere klarte hun ikke å utføre alle arbeidsoppgaver innenfor normert tid, noe som kan ha

## Mellomledelse som en relasjonell realitetskonstruksjon

gitt et negativt inntrykk av henne som mellomleder. Dette kan ha forsterket et inntrykk av at hun både utfører en utilstrekkelig jobb, og at hun dermed må forstå seg selv som en ”dårlig” mellomleder.

I fellesskap kunne de konstruere henne som en god mellomleder, gjennom å endre grensekonstruksjonene rundt hennes jobbutførelse. Dette muliggjorde en overgang fra å forstå seg selv som en dårlig/utilstrekkelig mellomleder, til en som ikke har rammer rundt seg til å kunne utføre en god/tilstrekkelig jobb, og som egentlig burde forstås som en god mellomleder.

Et annet eksempel fra det empiriske materialet som får frem dette positive utfallet på en situasjon er hos Marit. Hun forteller også hvordan tiden legger begrensninger på jobbutførelsen;

*Marit: (...) Det er jo en plass med litt mye overtid og her da. Hvor det da kanskje blir lite tid til administrasjon, og få gjort de andre tingene som skal være gjort, så det har jo jeg og direktøren hatt dialog om da, slik at jeg har fått litt mer administrasjon, fordi han ser jo også at det svikter jo, jeg får jo ikke til å gjøre alt (...).*

I dette utdraget handler det også om de grensekonstruksjoner som ligger i den tildelte tiden på avdelingen til å utføre ulike arbeidsoppgaver. Hvis Marit skal få mulighet til å utføre sine plikter som mellomleder er det nødvendig med mer tid.

Her kommer det frem i linje 4 at direktøren har en lik forståelse av at tiden ikke strekker til jobbutførelsen. Ved å endre grensekonstruksjonen ”tid” gir dette mulighet til Marit å utføre sin jobb. På samme måte som det forrige utsagnet medførte ikke dette noen endring i selve innholdet. Det var i stedet tidsrammene som la føringer på hva som er mulig å gjøre i løpet av arbeidsdagen.

Gjennom at direktøren er enig med denne forståelsen og tildeler mer tid, kan Marit konstruere seg selv som en god mellomleder. Hun er ikke ”lat eller treg”, for som hun sier i linje 5 at ”jeg får jo ikke til å gjøre alt”. Hvorvidt det tildeles/ikke tildeles tid kan her tolkes som en meta-forhandling rundt hvordan Marit skal/kan konstruere sin subjektposisjon. Hadde hun ikke fått mer tid, kunne dette vært et uttrykk for at direktøren ikke er enig i hennes konstruksjon av situasjonen. Dette ville medført at Marit måtte fortsette å konstruere seg selv som en mellomleder som ikke har mulighet til å utføre alle arbeidsoppgaver.



### **3) Uendret tilstand medfører endringer**

En skulle tro at dialoger som ikke fører til noen endring/bestemt utfall vil opprettholde "status quo" i relasjonen mellom mellomlederen og andre aktører i organisasjonen. Dette impliserer også at subjektposisjonen har forblitt uendret. I mitt empiriske materiale syntes det derimot som at utfall med fravær av endring, er også en endring i seg selv.

Et eksempel som kan illustrere dette er Stig, hvor han trekker frem i denne sammenheng en situasjon med sin sjef. Problemet handler om håndteringen av de ansatte. Nedenfor er det gjengitt hva som ble utfallet av diskusjonen rundt personalhåndtering;

*Stig: Nei, vi løste det vel egentlig ikke på noen annen måte enn at jeg fortsatte med det jeg gjorde, og da hadde han jo valget da for han er jo min leder, om han vil gjøre noe med det, men det gjorde han jo ikke, så jeg antar at han da egentlig var enig jeg (ler) (...).*

Grensekonstruksjonene synes her å ligge rundt det ansvaret og makten som tilhører posisjonen som mellomleder. Hvor slutter den hos Stig, og starter hos sjefen? I dette tilfellet forekommer det ikke noe bestemt utfall av denne situasjonen. Likevel medfører dette en bevegelse i grensekonstruksjoner hos Stig. Ved at sjefen ikke bruker sin formelle makt til å bestemme utfallet, gir dette mulighet for Stig til å fortsette å utføre sin jobb som før dialogen.

Jobbutførelsen blir her uendret, for som Stig sier i linje 2 at "jeg fortsatte med det jeg gjorde". Han trengte dermed ikke å korrigere sin jobbutførelse i etterkant av situasjonen. Derimot kan det heller tolkes som at sjefen endret sin jobbutførelse, ved å ikke kontrollere Stig med henhold til hans personalhåndtering.

Dette gjør til at Stig kan forstå sin subjektposisjon på en positiv måte, siden han får gjennomslag for sin realitetskonstruksjon. Ved at utfallet ikke gir noen endring på situasjonen bidrar det til å både bekrefte og forsterke subjektposisjonen hos Stig. Han er en mellomleder som håndterer personalet på en riktig måte.

### **4) Utfall som forverrer situasjonen**

Som nevnt i det forrige avsnittet kan det forekomme en rekke endringer i det usagte og implisitte som oppstår i diskusjoner. Dette kan imidlertid også forekomme eksplisitt

## Mellomledelse som en relasjonell realitetskonstruksjon

hvor konflikten er synlig mellom deltageren og sjefen.

I en gjennomgang av det empiriske materialet kan Marit være et synlig eksempel på hvordan utfallet kan forverre den opprinnelige situasjonen. Denne situasjonen handler om hvordan Marit har en diskusjon med direktøren om hans tilstedeværelse i avdelingen. Jeg har nedenfor gjengitt et utsagn hvor hun forteller hvordan deres ulike forståelse av avdelingen gjør det vanskelig å samarbeide;

*Marit: (...) Sånn som kanskje min frustrasjon med samarbeidet i det siste her, fordi jeg føler at han knappast har vært innom. Han kjenner jo ikke særlig til plassen, men mener veldig mye om plassen.*

Som det kommer frem i utsagnet har Marit og direktøren ulik realitetskonstruksjon av avdelingen. Dette gjør det vanskelig å samarbeide siden de har ulik forståelse av hva som er problemet. Grensekonstruksjonene hos Marit synes her å begrenses, siden direktøren avkrefter hennes konstruksjon om avdelingen. Mulige implikasjoner av dette kan være at Marit ikke får gjennomslag for sine ideer og tanker rundt hvordan avdelingen skal drives.

Gjennom at grensekonstruksjonene innskrenkes blir også Marit sin jobbutførelse begrenset. Hun er avhengig av direktøren for å kunne utføre sin jobb som mellomleder på den måten hun helst ønsker. Siden Marit er ”frustrert” kan det tyde på at hun ønsker å utføre sin jobb på en annen måte enn på nåværende tidspunkt, noe som forhindres av motviljen fra direktøren.

Hvordan skal Marit forstå sin subjektposisjon som mellomleder, siden hun får avkreftet sine konstruksjoner for mellomledelse av direktøren? Dette fremstår uklart siden de ikke har kommet frem til en løsning. Det synes som at det forekommer en eksplisitt diskursiv kamp mellom henne og direktøren til å definere situasjonen, og gjennom dette bekrefte hvordan Marit kan konstruere sin subjektposisjon. Ved at de ikke blir enige om en løsning, medfører dette til at Marit blir ”frustrert”, noe som kan tolkes fordi hennes subjektposisjon forblir uavklart.

En annen tolkningsmulighet kan være at Marit kjemper for å beholde sin nåværende subjektposisjon. Ved å beholde denne konstruksjonen kan hun fremstå som en god mellomleder, og som utfører jobben på en korrekt måte. Hvis direktøren får gjennomslag for sine meninger om hvordan avdelingen skal drives, vil dette bety at Marit ikke gjør jobben på en tilstrekkelig/ønsket måte. På denne måte representerer direktøren en ”trussel” mot hennes nåværende subjektposisjon.

## Mellomledelse som en relasjonell realitetskonstruksjon

Mulige måter å kjempe for sin subjektposisjon er å fremheve seg selv som ”ekspert” til å definere situasjonen, siden det er hun som er der daglig. Dermed nedvurderes direktøren sin definisjonsmakt til å avgjøre hvordan hun skal forstå sin jobbutførelse. Som hun sier videre i intervjuet;

*Marit: (...) Og jeg har alltid følt at jeg har blitt stående litt alene sånn da, for at ingen vet helt hvem som skal hjelpe oss, og da blir jeg litt sånn, jeg ringer ikke til direktøren for å, få, få hjelp, eller fortelle hvordan ting er her, altså jeg føler ikke noe behov for det. For jeg vet selv hva som skal gjøres, altså fysiske ting, og det har liksom ikke vært min interesse. Og da trekker jeg meg heller unna (...), men jeg forstår ikke hvorfor jeg skal ringe for å styre, jeg har jo vært vant til å gjøre det selv.*

Gjennom å trekke frem hvordan hun har blitt stående alene i forhold til hvordan ulike situasjoner skal løses, blir det heller ikke naturlig å ringe direktøren for å få hjelp. Marit fremstår på denne måte i bedre stand til å definere og takle ulike situasjoner i forhold til direktøren, og er dermed eksperten på avdelingen. Ved å bruke slike diskursive forsvarsmidler kan hun også forsvare hvorfor noe er blitt gjort på en bestemt måte, og gjennom dette beskytte sin nåværende subjektposisjon.

Denne subjektposisjoneringen oppstår imidlertid gjennom relasjonen til direktøren. Det er ikke noe hun besitter i kraft av seg selv, men oppnår gjennom utfallet av situasjonen mellom direktøren. På bakgrunn av dette utfallet kan Marit innta en positiv eller negativ subjektposisjon som mellomleder, fordi dette gir bekreftelse på hvorvidt hennes konstruksjoner for utøvelse av mellomledelse blir/ikke blir akseptert av direktøren. Subjektposisjoneringen kan her tolkes som en konsekvens av utfallet i situasjonen, som oppstår i den gjensidige og diskursive prosessen mellom Marit og direktøren.

### 5.1.2 Hva er mellomledelse? Konstruksjon av arbeidsinnhold

Den andre delen av dette diskursive temaet handler om det arbeidsinnholdet som konstrueres i å være mellomleder. For hva ligger egentlig i selve innholdet av å utøve mellomledelse? Jeg vil i denne delen fokusere på prosesser rundt konstruksjon av arbeidsinnhold, og hvordan deltagerne bruker denne konstruksjonen til å posisjonere seg på bestemte måter som mellomledere. Denne framstillingen vil være med utgangspunkt i

## Mellomledelse som en relasjonell realitetskonstruksjon

hvordan innholdet konstrueres ved 1) nyansettelse av mellomleder, 2) endringsprosesser, 3) jobbrelasjoner, 4) beslutningsprosesser, og 5) hvordan innholdet i mellomledelse er til kontinuerlig forhandling.

### **1) Konstruksjon av innhold ved nyansettelse av mellomleder**

Blant de empiriske data var særlig Trude opptatt av ulike prosesser som hun hadde vært igjennom ved nyansettelse som mellomleder. Dette ble interessant fordi det kunne belyse noe om prosessene rundt konstruksjonen av det innholdet som tillegges mellomledelse. Er innholdet i mellomledelse noe som er statisk og forhåndsbestemt, eller kan det være en diskurs som forhandles frem mellom ulike jobbrelasjoner? Dette spørsmålet kan si noe om hvorvidt ønskelig mellomledelse kan predikeres på forhånd, eller om det er en relasjonell realitetskonstruksjon.

Trude fortalte i intervjuet om blant annet arbeidsavdelingen som begynte å bli gammel og slitt, hvor noe av det tekniske utstyret var utrangert. For at hun skulle si ”ja” til jobben som mellomleder, hadde hun dermed egne kriterier som måtte være oppfylt for at hun skulle ta jobben. Som hun sa selv til ledelsen ved nyansettelsen;

*Trude: Jeg sa det da når jeg tok den jobben her at...jeg vil veldig gjerne drive plassen og det er kjempehyggelige mennesker, ehm, men da vil jeg veldig gjerne pusse opp... for det trengs. Det er tungt og gammelt og slitent og vi trenger å få frisket opp stedet da.*

Her fremstod ”nyansettelsen” til Trude som en forhandlingsprosess rundt hennes grensekonstruksjoner. Dette er i forhold til hva som er mulig/ikke mulig å gjennomføre som mellomleder. Det kan også illustrere hvordan dette arbeidsinnholdet er til gjenstand for diskusjon, og de må selv komme til en enighet rundt disse grensekonstruksjoner. Dette vil bidra til å legge rammer, føringer og premisser for hvordan hun kan utøve sin mellomledelse når hun starter opp i jobben. På denne måte fremstår innholdet i mellomledelse som ”tomt” som må forhandles frem innenfor denne organisasjonen.

Ved at Trude tar opp denne forhandlingen med ledelsen kan hun også uttrykke sin egen konstruksjon rundt det å utøve mellomledelse. På denne måte legger hun opp til en forhandling rundt sin egen jobbutførelse, og hvordan hun skal være som mellomleder. Skal dette være en mellomleder som bevarer de tidligere tradisjoner, eller skal hun heller markere noe ”nytt” ved å gjennomføre ulike endringer på avdelingen? For hva hadde skjedd hvis

## Mellomledelse som en relasjonell realitetskonstruksjon

Trude ikke hadde bedt om å få gjennomføre disse endringer på avdelingen? Som det kommer frem i linje 1 og 2 var det et krav om at Trude aksepterte stillingen, såfremt vedkommende fikk mulighet til å gjennomføre endringer. Hadde ikke Trude ytret ønske om å gjennomføre disse endringer, kan en mulig implikasjon av dette være at hun ikke har fått denne muligheten etter å ha akseptert stillingen.

Ved at Trude inngår i slike forhandlinger kan hun også forhandle frem en subjektposisjon som mellomleder. Dette betyr at gjennom slike ulike diskursive forhandlinger vil Trude kunne innta posisjon som kommende mellomleder, og på denne måte fremstå som en mellomleder overfor de andre jobbreelasjoner. Det vil dermed ikke være i tvil for de andre jobbreelasjoner om at de prater om Trude som mellomleder, og ikke for eksempel daglig leder eller toppleder. Hennes forhandling rundt grensekonstruksjoner og jobbutførelse som mellomleder, kan i seg selv konstruere subjektposisjon som mellomleder.

### **2) Konstruksjon av innhold i endringsprosesser**

Historien til Trude ble også interessant fordi hun valgte her å utfordre de eksisterende konstruksjoner for hva som legges i det å være mellomleder. På denne måte kan godkjenningen av å gjennomføre endringer på avdelingen være et symbolsk uttrykk for utvidelse av grensekonstruksjonen som ligger i stillingen som mellomleder.

Denne posisjonen og konstruksjonen forsvare Trude ved å si;

*Trude: Det er kanskje veldig vanskelig for dem som har stått her i veldig veldig mange år da, så klarer du ikke å...kanskje se se at det finnes andre måter å gjøre ting på (...).*

Ved å skape en kontrast i forhold til hvordan mellomledelse ble utført tidligere, kan Trude forsvare sin måte å konstruere mellomledelse. Denne kontrasten innebærer å stille seg som en ”trussel” til de tidligere konstruksjoner, noe som kan bidra til å utvide grensekonstruksjoner rundt mellomledelse. Dette kan være for å oppnå mulighet til å gjennomføre endringer i avdelingen.

Ved å danne kontrasten til tidligere mellomleder kan Trude fremstå som en ny mellomleder på avdelingen. Her vil Trude være en mellomleder med sine egne rammer for hvordan hun kan utøve mellomledelse. Gjennom å skape en kontrast mellom hvordan ”jeg” gjør mellomledelse i forhold til ”hun tidligere”, kan dette også signalisere til andre jobbreelasjoner om at hun må forstås som en ulik mellomleder. Hun representerer på denne

## Mellomledelse som en relasjonell realitetskonstruksjon

måte noe ”nytt” i forhold til hvordan mellomledelse kan være i organisasjonen.

I denne sammenheng forteller også Marianne om hvordan hun representerte et tidligere oppbrudd med hvordan mellomledelse ble utøvd på hennes avdeling, da hun ble ansatt som mellomleder;

*Marianne: (...) Men det var liksom når jeg ble tilbudt stillingen, så var det det første jeg gjorde da. Var å rive ned ting, rive ut lager og kaste ting, og gjøre det til min plass da. Sånn som jeg ville ha det.*

Her kan også Marianne anses for å være en mellomleder som bidrar med nye rammer til hvordan mellomledelse kan utøves. Dette skaper en kontrast mellom fortid og nåtid i forhold til de grensekonstruksjoner som gjelder for mellomledelse på den aktuelle avdelingen.

Likevel virker det som at Trude og Marianne må forsvare at dette er en riktig konstruksjon av subjektposisjonen som mellomleder. Gjennom å forsvare dette som den ”rette” måten å være mellomleder, kan de også fremstå som en god mellomleder. Dette kommer i sterkest grad frem hos Trude hvor hun forteller om opplevelsene hos de ansatte i denne endringsprosessen;

*Trude: Jeg tror dem synes det var veldig spennende...også visste man ikke helt hvor man skulle begynne, men (ler) man måtte lære det. Ja (lang pause) så det var som en haug med barn, på nytt igjen, og så som skal borti og skjønner ingenting og lurert på mange ting og (...).*

Jeg spurte videre hvorvidt dette var en positiv opplevelse for de ansatte:

*Trude: De fleste var glade for disse endringene og syntes det var nødvendig, bortsett fra den tidligere sjefen da selvfølgelig som syntes det var sløsing med penger.*

Dette kan tolkes som at hun markerer eksplisitt kontrasten til den tidligere mellomlederen ”som syntes det var sløsing med penger”. Hun forsvarer sin subjektposisjonen ved å vise hvordan den tidligere mellomlederen hadde feil konstruksjon av mellomledelse. Hvis den tidligere mellomlederen hadde hatt ”riktig” forståelse av god mellomledelse, ville ikke de ansatte ment at endringen var nødvendig i avdelingen. Siden

## Mellomledelse som en relasjonell realitetskonstruksjon

ansatte mente også det var behov for endringen, kunne Trude forstå seg som en god mellomleder i kraft av disse jobbrelasjoner, fordi hun valgte å gjennomføre disse endringer. Dette var i motsetning til den tidligere mellomlederen som ikke gjorde noe med dette problemet/behovet i avdelingen.

Denne forståelsen av å legitimere sin subjektposisjon kommer også frem hos Endre. Han forteller i intervjuet om at de hadde oppnådd lav skåre på en undersøkelse rundt medarbeidertilfredshet i arbeidsavdelingen. Han bidro dermed til utformingen av et utviklingsprogram for medarbeiderne, i den hensikt å øke tilfredsheten blant medarbeiderne i avdelingen. Nedenfor er det gjengitt et lite utdrag fra denne samtalen hvor han forteller om effektene ved å gjennomføre dette utviklingsprogrammet;

*Endre: Gjennom de erfaringer som jeg høstet ved å være med mine medarbeidere gjennom disse utviklingssamlingene fikk langt bedre kjennskap til den enkelte og til avdelingen samtidig som medarbeiderne ble enda bedre kjent med meg. Ved neste års medarbeiderundersøkelse gjorde vi det vesentlige bedre. Da følte jeg at jeg hadde lyktes som leder*

Dette kan forstås som en annen bruk av kontrast ved at Endre fokuserer på hvordan noe var før i forhold til nå. I kraft av denne kontrasten og sin aktive deltagelse innenfor disse prosesser, kan Endre legitimere sin subjektposisjon som god mellomleder. En mulig implikasjon av dette er at Endre forstår seg ikke som en god mellomleder i kraft av seg selv, men gjennom de andre jobbrelasjoner. Dette er fordi at høyere skåre på medarbeidertilfredshet indikerer at Endre har lyktes som mellomleder.

### **3) Konstruksjon av innhold i jobbhverdagen: jobbrelasjoner**

Som vist ovenfor oppnådde Endre en subjektposisjonering i kraft av de andre jobbrelasjoner. Disse jobbrelasjoner fremstår relevant i det empiriske materialet, med henhold til hvilke subjektposisjoner som er mulig å innta for deltagerne. Det er gjennom disse jobbrelasjoner at de kan oppnå de ulike subjektposisjoner.

Dette representerer imidlertid en utfordring fordi de må kunne balansere en rekke ulike jobbrelasjoner for at de skal kunne oppnå en positiv subjektposisjon. Et eksempel som tydeliggjør dette er hvordan Marit synes det er utfordrende å skulle sikre profittmaksimering for eierne på den ene side, samtidig som at hun også må ivareta hensyn til de ansatte. Her gjengis et lite utdrag hvor hun forteller hvordan bonusordninger kan være en frustrasjon

## Mellomledelse som en relasjonell realitetskonstruksjon

fremfor ei gulrot:

*Marit: Jo, fordi jeg har jobbet kjempelangt for å nå de hele tiden, og jeg ser det jo, det her er jo mål som sjefen min har satt. Da prøver jeg å oppnå dem, for jeg vil jo ha min bonus jeg også, men så til tider føles det veldig uoppnåelig, og jeg ser jo at jeg jobber mot det, kanskje litt for mye. Det er jo grenser for hvor mye en kan presse sine egne ansatte.*

Her er det en forhandling om grensekonstruksjoner som gjelder for Marit. I hvilken grad skal hun ivareta ulike hensyn til jobbrelasjoner i arbeidshverdagen. Hun må dermed forhandle frem hvilke hensyn som skal/ikke skal prioriteres.

Dette påvirker også hennes jobbutførelse, hvor for eksempel en prioritering av ledelsens krav til profittmaksimering medfører at hun ”presser sine egne ansatte”. Hvis hun velger å beholde konstruksjonen om at en mellomleder ivaretar hensyn til ansatte, vil hun for eksempel heller redusere arbeidsvaktene og sette inn nok arbeidsressurser til å takle arbeidsmengden. Dette vil imidlertid gå imot konstruksjonen om profittmaksimering, noe som også gir henne lavere økonomisk bonus. Dette kan illustrere hvordan ulike grensekonstruksjoner vil gi opphav til ulik jobbutførelse hos Marit.

Hennes subjektposisjon synes imidlertid å være i et dilemma. På den ene side kan hun forstå seg selv som en god mellomleder ved at hun yter sitt beste for å nå de fastsatte målene hos ledelsen. På den andre side er hun en mindre god mellomleder ved at hun presser sine egne ansatte til ytterste, noe som medfører høyere sykefravær. Hvis hun skal være en god mellomleder blant de ansatte, kan dette motvirke hennes egne ønsker om økonomisk bonus. For at Marit skal kunne forstå sin subjektposisjon som positiv, innebærer dette at hun enten må prioritere ledelsens konstruksjoner for utøvelse av mellomledelse eller vice versa.

Hvordan hun kan forstå seg selv som mellomleder synes på denne måte å være avhengig av de øvrige jobbrelasjoner. For eventuelt ville hun utøvd mellomledelse på en forhåndsbestemt måte, og i kraft av å oppfylle/ikke oppfylle disse forventninger forstått seg som en god/dårlig mellomleder. I stedet blir det her en forhandling rundt hvilke konstruksjoner som egentlig skal gjelde for utøvelsen av mellomledelse mellom Marit og de andre jobbrelasjoner (prioritering av jobbrelasjoner), og hvor hun i kraft av dette kan konstruere en bestemt subjektposisjon som mellomleder. Dette fremstår ikke forhåndsdefinert, men forhandles frem underveis og gjennom disse ulike jobbrelasjoner.

Denne forhandlingsprosessen rundt arbeidsinnholdet kan også illustreres med et



## Mellomledelse som en relasjonell realitetskonstruksjon

eksempel fra intervjuet med Hans. Han forteller om hvordan organisasjonen har ekspandert kraftig de siste årene, noe som blant annet har medført at hans ansvar har blitt større. Dette har medført at han ikke har tid til å prioritere jobbrelasjoner på samme måte som tidligere;

Hans: (...) *Jeg har ikke sjanse til å gi alle sammen like mye oppmerksomhet som før. Det det er nok enkelte som savner at jeg stikker innom og hilser hver dag, bare spør "hvordan går det"?*

Dette kan tolkes som at grensekonstruksjonene til Hans har blitt utvidet, ved at han har blitt tildelt større ansvar i sin posisjon som mellomleder. Dette gir konsekvenser for hans jobbutførelse ved at han må prioritere jobbrelasjonene på en annerledes måte i jobbhverdagen. På grunn av hans nye og krevende forventninger til jobbutførelse, har han ikke samme mulighet til å vie oppmerksomhet til de ulike jobbrelasjoner gjennom hver arbeidsdag.

Hvorvidt Hans forstår subjektposisjonen som positiv, kan her være avhengig av hvorvidt han oppfatter dette som en del av det å være en god mellomleder? Hvis dette er tilfellet kan han ikke konstruere subjektposisjon som god mellomleder, men blir heller en som ikke prioriterer jobbrelasjoner på en god måte. Dette er noe han eventuelt burde tatt seg tid til, uavhengig av andre arbeidsoppgaver.

En annen konstruksjon kan imidlertid heller være at forholdet til de andre jobbrelasjoner endrer seg i takt med utvidelsen av grensekonstruksjoner, og på denne måte gjelder nye kriterier for hva som er "god" mellomledelse. De kan ikke forvente at han gir denne oppmerksomheten på samme måte som tidligere, men hans jobbutførelse er likevel like "god" som tidligere.

Det synes som at Hans sin forståelse av sin subjektposisjon blir her påvirket ut ifra sin uformelle relasjon med de andre jobbrelasjoner. Subjektposisjoneringen fremstår nøytral i utgangspunktet, men ved at den tillegges et bestemt meningsinnhold, gir dette føringer på hvordan Hans bør forholde seg til ulike jobbrelasjoner. Gjennom å etterfølge disse forventninger oppnår Hans en bestemt subjektposisjon.

Hvordan uformelle relasjoner påvirker subjektposisjoner kommer også frem i intervjuet med Endre som forteller om en nedbemanningsprosess avdelingen har vært igjennom. Dette innebærte et problem for en av de ansatte som skulle flyttes, fordi vedkommende har fysiske problemer som ikke gjør det lett å tilrettelegge arbeidsplassen. Dette gav også psykiske problemer ved at vedkommende opplevde seg selv i større grad som

## Mellomledelse som en relasjonell realitetskonstruksjon

en byrde fremfor ressurs. Endre forteller at han hadde god kontakt med den permitterte i hele perioden, og at han til slutt fikk ordnet en ny jobb i en annen organisasjon. Han mente at;

*Endre: I banken har vi jo noen ledelsesprinsipper hvor det blant annet er uttalt: ” Når vi kombinerer hjerte og hjerne i vårt arbeid skaper vi engasjement og positiv energi”. Jeg følte at jeg etterlevde denne regelen og at det gav energi til vedkommende til ikke å gi opp, men å se muligheter selv når det så svart ut.*

Dette kan tolkes som at Endre sin formelle stillingsposisjon ikke nødvendigvis innebærte at han både skulle opprettholde kontakten med den permitterte, og gjøre ekstra arbeid for å finne en ny arbeidsplass for vedkommende. Dette var imidlertid en uformell prosess som var viktig å fokusere på for Endre.

Som han sier videre at jobben hans kunne vært utført på en måte, men det ville vært negativt:

*Endre: (...) En annen håndtering ville ha vært en oppsigelse av vedkommende. Det hadde åpenbart resultert i en arbeidsrettssak med hva det medfører av negativ oppmerksomhet. Overfor de øvrige ansatte hadde det vært et svært negativt signal og sikkert skapt en kløft mellom ledelse og tillitsvalgte når det gjaldt fremtidig samarbeid...Ledelsens troverdighet hadde blitt satt på prøve...Det hadde sikkert blitt negativ medieomtale som hadde påvirket bankens omdømme (...).*

Gjennom å ivareta hensynet til den permitterte og sikre nytt arbeid kan Endre oppnå en positiv subjektposisjon som mellomleder. Han er en person som har klart å kombinere både hjerte og hjerne i sitt arbeid. I dette tilfellet har dette vært i forhold til håndteringen av en vanskelig nedbemanningssituasjon.

### **4) Konstruksjon av innholdet i beslutningsprosesser**

Under intervjuene kom det også frem betydningen av jobbreasjoner gjennom formelle prosesser som tilknyttet beslutningstaking i organisasjonen. Dette kan gjelde både på ledelsenivå og medarbeidernivå.

I denne sammenheng beskriver Trude hvordan beslutninger blir foretatt på ledelsenivå;

*Trude: Det er jo på en måte de to som er øverste ledere for alle fem underavdelingene. Men...men vi er jo med vi også. Vi er jo fem andre liksom, så vi...prøver jo å gjøre ting i fellesskap, altså vi prøver jo å ha en diskusjon alle sammen.*

Denne måte å forstå beslutningsprosesser kan bidra med grensekonstruksjoner for hvorvidt det er en demokratisk eller autoritær prosess. Ved å bli inkludert i disse beslutningsprosesser utvides grensene til å gjelde demokratiske former for beslutningstaking. På denne måte er det ingenting som tilsier at beslutninger må utføres på den ene eller andre måte, men det er slik de har kommet til å definere grensekonstruksjonene for mellomledernes deltagelse ved beslutninger.

Trude blir dermed tillagt et meningsinnhold som en mellomleder hvor det forventes å delta ved viktige beslutninger for organisasjonen. Hennes jobbutførelse begrenses ikke på denne måte til å gjelde kun en iverksettelse av de beslutninger som på forhånd er vedtatt av den øverste ledelsen.

Dette gir konsekvenser for hvordan Trude kan forstå seg selv i forhold til andre jobbrelasjoner. I dette tilfellet er hun en del av ledergruppen, og kan forstå seg selv som mellomleder, siden hun får mulighet til å delta ved beslutninger. Hvis hun ikke hadde fått mulighet til å delta, ville hun heller ikke blitt ansett for å være mellomleder. Sagt på en annen måte kan hun gjennom å tillegge et bestemt meningsinnhold i sin jobbutførelse (grensekonstruksjoner rundt deltagelse ved beslutninger sammen med resten av ledelse og andre mellomledere), oppnå en subjektposisjon som mellomleder.

Denne demokratiske beslutningsformen gjaldt også på medarbeidernivå. I utsagnet nedenfor forteller Trude om nødvendigheten av at medarbeidere er med på disse beslutningsprosesser som vedrører avdelingen;

*Trude: At dem er med da, og at dem får kjenne at dem er med på å sette opp på en måte stedet litt på nytt.*

Her ligger en frihet for Trude til å sette egne grensekonstruksjoner for den deltakelse som er mulig for medarbeiderne på avdelingen. Selv om det er en kollektiv beslutningsprosess på ledernivå, er det ikke nødvendigvis gitt at det må være slik på

## Mellomledelse som en relasjonell realitetskonstruksjon

medarbeidernivå. Hun kunne valgt å innta en ”ekspert” posisjon hvor hun vet det ”beste” for gruppen, fremfor å utøve en mer demokratisk lederstil.

Denne jobbutførelsen kan bidra til å gi signaler om hvorvidt Trude er en autoritær eller demokratisk mellomleder overfor de andre ansatte. I dette tilfellet velger Trude å fremstå som demokratisk gjennom å invitere til dialog om hvordan avdelingen skal bli, siden det er også de andre ansatte som skal jobbe der etter endringene.

I dette tilfellet medfører denne jobbutførelsen at Trude kan forstå sin subjektposisjon som demokratisk. Denne posisjonen mener hun også er riktig å innta fordi det medfører at ansatte får eierskapsfølelse til endringene. Dette kan virke konstruktivt for arbeidsmiljøet hos arbeidsgruppen, og i kraft av dette fremstår subjektposisjonen positiv.

På samme måte forteller Bjørn i intervjuet om en større omstruktureringsprosess som har forekommet i organisjonen. Dette har også påvirket hans avdeling. De måtte innskrenke på flere av hjelpemidlene for å spare penger. I det gjengitte utdraget nedenfor forteller han hvordan de fant ut av budsjettinnstramningene i fellesskap;

*Bjørn: Det er jo ikke bare jeg som skal være der i ettertid da. Vi måtte enes om premissene for hva som var mest prekært og ikke.*

Her kan også Bjørn inntatt en ekspert-posisjon, ved at han vet det beste for avdelingen ved omstruktureringen. I stedet legger han opp til at dette er en felles beslutningsprosess, siden det er tiltak som berører de fleste i avdelingen. Dette muliggjør en subjektposisjon som demokratisk mellomleder blant de øvrige ansatte i avdelingen.

En mulig forståelse av dette er at beslutningsprosesser er en del av organisasjonens lokal-kulturelle og lokal-historiske konstruksjoner for beslutningstaking. Den kan dermed være hos Bjørn og Trude et uttrykk for ”slik gjør vi det her hos oss”. Ved at Bjørn (eller Trude) følger denne konstruksjonen for utøvelse av mellomledelse, kan de posisjonere seg selv som gode mellomleder gjennom å etterfølge disse forventninger, altså at de er demokratiske mellomledere.

Det kan også være at dette meningsinnholdet blir forstått i større grad som et autoritært forhold hos mellomleder og andre jobbrelasjoner. Dette kommer tydeligere frem hos Stig som forteller hvordan ledelse er et ansvar som tilknyttes selve lederen;

*Stig: Så,så,så en del ting må man jo bare gjøre for og gjøre fordi at man har fått oppgaven. En kan ikke dulle rundt alltid og høre hva alle tenker og føler om ting.*

## Mellomledelse som en relasjonell realitetskonstruksjon

*Lederoppgaven er jo å lede folk, lede team, lede en leveranse.*

*Eh lede en funksjon. I en linje-organisasjon altså. (...) Man må også være tydelig på hva målet er. Forankre det. (...).*

Som det kommer frem i dette utsagnet er det ikke nødvendigvis en demokratisk beslutningsprosess som er utgangspunktet for det daglige arbeidet. Det kan likeså godt handle som Stig sier at ”*En kan ikke dulle rundt alltid og høre hva alle tenker og føler om ting*”, men om at det handler om å vite hva målet er, og gjøre nødvendige aksjoner for å oppnå dette målet.

Uansett hvorvidt mellomledelse konstrueres som en demokratisk eller autoritær beslutningsprosess, oppnår deltagerne ulike subjektposisjoner gjennom de andre jobbrelasjoner. Forståelsen av å være en god mellomleder fremstår her å konstrueres ut ifra hvordan de andre jobbrelasjoner oppfatter denne beslutningsformen. Bjørn og Trude kan innta subjektposisjoner som demokratiske mellomledere og Stig som autoritær mellomleder (som tillegges et positivt meningsinnhold), ved at denne lederstilen aksepteres og implementeres blant de øvrige jobbrelasjoner. Ved at denne lederstilen fremstår meningsfull blant de andre medarbeiderne, gir dette grunnlag for at Bjørn og Trude kan forsterke sin subjektposisjon som gode mellomledere.

### **5) Konstruksjon av innhold er i kontinuerlig forhandling**

Et annet trekk ved de empiriske data er hvordan mellomledelse fremstår som en konstruksjon i kontinuerlig endring. Denne konstruksjonen oppstår i kraft av de relasjoner som deltagerne inngår innenfor gjennom jobbhverdagen. I denne sammenheng forteller for eksempel Stig om et prosjekt han har ledet over en lengre tidsperiode. Det er for et prosjekt som involverer store pengesummer, og det har vært knyttet usikkerhet til gjennomførelsen av prosjektet. Nedenfor er det gjengitt et utdrag som viser hvordan forståelsen av han som mellomleder har endret seg over denne tidsperioden;

*Stig: Etter hvert som tiden har gått, så man skjønner at dette har faktisk prosjektlederen og hans folk kontroll på, å vi kan stole på at han sier ifra hvis det er noe utfordrende. Så endrer man seg jo fram heller fra kontroll til mer en sånn status og diskusjonsgruppe, mer enn kontrollgruppe (...).*

## Mellomledelse som en relasjonell realitetskonstruksjon

Hva som ligger i grensekonstruksjonene hos Stig synes her å være i endring. Gjennom å vise at han klarer å fullføre sine arbeidsoppgaver på en tilstrekkelig måte, blir han også tildelt mer handlingsfrihet, ved at styringsgruppen ikke har samme kontrollfunksjon. De går dermed over til en ”status og diskusjonsgruppe”, hvor Stig kan fremme egne forslag med henhold til hvordan problemer kan løses.

Dette kan også påvirke jobbutførelsen til Stig fordi han ikke blir overvåket og kontrollert i større grad. Han kan dermed innvirke i større grad på løsninger av ulike problem som dukker opp i løpet av arbeidsdagen. Ved å endre grensekonstruksjonen har også hans jobbutførelse blitt ”friere”, ved at han har mulighet til å komme med egne løsningsforslag.

Stig kan her forstå sin subjektposisjon som en god mellomleder, siden han har blitt tildelt mer autonomitet i arbeidshverdagen. Dette kan tolkes som at han er en mellomleder som fullfører sine arbeidsoppgaver på en tilstrekkelig måte, og dermed kan være mer selvstendig og uavhengig, til tross for at det er et stort prosjekt. Denne forståelsen av seg selv som en god mellomleder oppstår i relasjonen med styringsgruppen, hvor de gjennom sine endringer i styring kan signalisere hvorvidt de har tillit/mistillit til Stig. Gjennom endring og utvidelse i grensekonstruksjonene og jobbutførelsen hos Stig, oppnår han mulighet til å innta en positiv subjektposisjon av seg selv som mellomleder.

Et annet eksempel på en endring i tillit/mistillit innenfor jobbrelasjoner er hos Bjørn. Han forteller hvordan hans ansvar har endret seg i perioden som han har vært ansatt:

*Bjørn: Jeg startet på gulvet for 8 år siden. De må ha funnet ut på et eller annet tidspunkt at jeg var såpass udugelig at de heller flyttet meg oppover i systemet til å bli produksjef (ler).*

Dette kan tolkes som et ironisk uttrykk for hvordan ledelsen har hatt tillit til Bjørn, og dermed valgt å forfremme han oppover i organisasjonshierarkiet. Forfremmelse kan være en måte å forstå endringer og utvidelse i grensekonstruksjoner, noe som gir grunnlag for en annen jobbutførelse hos Bjørn. Ved å imøtekomme disse forventninger oppnår han tillit fra ledelsen, noe som gir han mulighet til å innta en positiv subjektposisjon som mellomleder.

### 5.1.3 Oppsummerende ord

Det er fire punkter som har kommet særlig frem i det empiriske materialet, med hensyn til hvordan deltagerne konstruerer forståelse av sine subjektposisjoner som

## Mellomledelse som en relasjonell realitetskonstruksjon

mellomledere. Det første er hvordan ulike situasjoner gir ulike utfall. Disse utfall gir videre en endring i grensekonstruksjoner rundt utøvelsen av mellomledelse. I denne endringen kan deltagerne posisjonere seg selv som mellomledere på bestemte måter, ut ifra hvorvidt de oppfyller de forventninger om jobbutøvelse som forhandles frem på bakgrunn av disse utfall.

Hvordan de skal forstå seg selv som mellomledere og sin arbeidsutførelse, er imidlertid i kontinuerlig forhandling mellom deltagerne og øvrige jobbrelasjoner. Det kan oppstå en form for implisitt eller eksplisitt diskursiv kamp mellom deltagerne og andre jobbrelasjoner om hvilke subjektposisjoner som er mulig å innta.

Gjennom endring i grensekonstruksjoner og jobbutførelse fremstår ikke subjektposisjoneringen som forhåndsbestemt med et bestemt innhold. I stedet forhandles den frem over tid gjennom ulike jobbrelasjoner i arbeidshverdagen. Dette kan forstås som at en bestemt subjektposisjonering (for eksempel god vs. dårlig mellomleder) er ikke noe deltagerne besitter i kraft av seg selv, men oppnår gjennom disse jobbrelasjoner.

Det andre er hvordan ulike orienterende tema representerer ulike situasjoner/kontekst, hvor det er behov for dialog mellom ulike jobbrelasjoner. For at denne dialogen skal fremstå meningsfull må de posisjonere seg selv som mellomledere, siden dette er situasjoner som forutsetter at de er mellomlederne. På denne måte kan dialogen i seg selv konstruere subjektposisjon som mellomleder. Gjennom at deltagerne tar utgangspunkt i ulike orienterende tema med ulike utfall kan de posisjonere seg på bestemte måter som mellomleder.

Det tredje punktet er hvordan deltagerne skaper diskursive kontraster mellom seg selv og andre posisjoner i organisasjonen. Dette kan for eksempel være i forhold til andre ledere, medarbeidere og tidligere mellomledere. I kraft av å se seg selv som ulik i forhold til de andre jobbrelasjoner, kan dette bidra til at de oppnår en unik subjektposisjon som mellomleder. Dette kan ytterligere forsterkes ved at de inngår i forhandlinger rundt sitt arbeidsinnhold og jobbutførelse som mellomleder gjennom ulike orienterende tema, og på denne måte forstå sin subjektposisjon på bestemte måter.

For eksempel ved at det skapes kontrast mellom "min og hennes" måte å utøve mellomledelse, kan jeg forstå meg selv som mellomleder på bestemte måter ut ifra hvorvidt jeg oppfyller forventninger til min måte å utøve mellomledelse. På samme måte er jeg også mellomleder fordi jeg ikke gjør mellomledelse på "hennes" måte. Hvis min måte å forstå mellomledelse konstrueres som "god" mellomledelse, er jeg en god mellomleder fordi jeg gjør disse forventede handlinger, samt jeg ikke gjør handlinger som er i konflikt med denne konstruksjonen.

## Mellomledelse som en relasjonell realitetskonstruksjon

Det siste punktet jeg ønsker å trekke frem er at for å opprettholde bestemte subjektposisjoner som mellomledere må de også legitimere denne posisjonen. Ved at de gjør en ”god/riktig” jobb kan de komme til å forstå seg som meningsfulle mellomledere. Denne legitimeringen er imidlertid noe de oppnår gjennom andre jobbrelasjoner, gjennom at de imøtekommer forventninger fra disse jobbrelasjoner om hva en mellomleder skal/ikke skal gjøre. En mulig implikasjon kunne vært at de ikke kunne konstruert seg selv som mellomledere, hvis de ikke hadde imøtekommet forventninger som tilknyttes denne subjektposisjonen. Dette fremstår også logisk for hvem er mellomledere hvis de ikke utøver mellomledelse?

Dette kan være en mulig forklaring på hvorfor deltagerne ”kjemper” for sin konstruksjon av mellomledelse. Hvis det forekommer ulike realitetskonstruksjoner i organisasjonen rundt grensekonstruksjoner og hvordan mellomledelse skal utøves, kan dette være en trussel mot deres forståelse av seg selv som mellomledere. Sagt på en annen måte stilles det spørsmålstegn ved hvilken posisjon de har i organisasjonen, hvis de ikke utfører handlinger som forventes av dem i en posisjon som mellomledere? Dette kan være en grunn til at de kjemper for å forstå seg selv som ”gode” mellomledere, fordi da slipper de å forkaste sin nåværende subjektposisjon som mellomleder. Deres ”korrekte” jobbutførelse blir i kraft av dette relevant for at de skal kunne bekrefte seg selv som mellomledere.

### 5.2.0 Hvem er mellomledere?

Frem til nå har deltagerne konstruert seg selv individuelle mellomledere, i kraft av deres relasjon med andre individualiteter i organisasjonen. Likevel kan det stilles spørsmålstegn ved hvem som utøver mellomledelse?

I det empiriske materialet kan Hans være et eksempel på hvordan dette ansvarsforholdet kan tilknyttes en bestemt aktør:

*Hans: Jeg synes jeg har lyktes som mellomleder fordi jeg har klart å bidra til at bedriften som helhet har utviklet seg. Jeg har jo vært med på forhandlinger som har vært viktig for bedriftens videre liv.*

Ved at Hans posisjonerer seg som en aktiv del av disse prosesser, fremstår det også som at han har vært en relevant del av bedriftens utvikling. I dette tilfellet oppnår han en positiv subjektposisjon i kraft av sine evner til å lede utviklingen i bedriften. Hadde ikke



## Mellomledelse som en relasjonell realitetskonstruksjon

Hans vært i bedriften, ville de ikke mestret utviklingen på tilsvarende måte.

Likevel er det ikke nødvendigvis så lett å lokalisere hvem som er mellomleder. Et eksempel som kan illustrere dette er hos Marit, hvor hun forteller hvordan hun forstår mellomledelse;

*Marit: For meg så tenker jeg å være leder øh... Kan si for den plassen her da, handler det om å gjøre seg selv litt unnværlig. Eh, det er viktig at alle vet hva de skal gjøre, sånn at eh, plassen her skal egentlig ikke være avhengig av meg (...).*

Grensekonstruksjonene synes her å opphøre fysisk for Marit. Dette betyr at hennes rammer for utøvelse av mellomledelse er tilstedeværende, selv om hun ikke nødvendigvis er fysisk på arbeidsplassen.

Dette gir også store påvirkninger for hennes jobbutførelse, siden den fortsetter å eksistere som ”virkelig”, til tross for at hun ikke er fysisk tilstede på arbeidsplassen. Praktisk sett innebærer dette at hun er mellomleder som utøver mellomledelse, uavhengig av sin fysiske tilstedeværelse.

Hvorvidt Marit skal forstå sin subjektposisjon som positiv/negativ er imidlertid avhengig av at de andre jobbrelasjoner følger denne form for mellomledelse. Hun fremstår i dette tilfellet som gjensidig avhengig av de andre jobbrelasjoner for å kunne oppnå bestemte subjektposisjoner. Som hun forteller om hvordan denne formen for å utøve mellomledelse ligger i strukturer på arbeidsplassen;

*Marit: (...) Vi har laget et system som...er ganske godt tilrettelagt for alle ansatte, sånn at dem alltid vet hva som skal gjøres (...) Alt er liksom registrert, det er skrevet ned en plass, sånn at de som kommer på jobb vet hva som skal gjøres, og vi jobber jo med å få dette til å fungere hver dag.*

Hvis de ansatte ikke følger disse diskursive strukturer, vil Marit heller ikke kunne oppnå en positiv subjektposisjon som mellomleder. Dette kan illustrere hvordan mellomledelse kan forstås som en relasjonell diskurs, fremfor et fenomen som lokaliseres hos den enkelte deltager. Ved at det tillegges et bestemt meningsinnhold i det å være mellomleder (diskursive strukturer på avdelingen), går dette over til å bli en diskursiv konstruksjon som deles mellom de øvrige jobbrelasjoner i organisasjonen. På denne måte gir

## Mellomledelse som en relasjonell realitetskonstruksjon

konstruksjonen rundt mellomledelse en mulighet for Marit til å utøve mellomledelse, til tross for sitt fysiske fravær på arbeidsplassen.

En mulig tolkning av dette er at det ikke handler om at Marit utøver en ledelse-handling overfor andre jobbrelasjoner. I stedet er dette en diskursiv og gjensidig prosess mellom de ulike jobbrelasjoner. Dette kan illustrere hvordan Marit ”gjør” mellomledelse gjennom diskursen med de andre jobbrelasjoner.

## Kapittel 6: Diskusjon

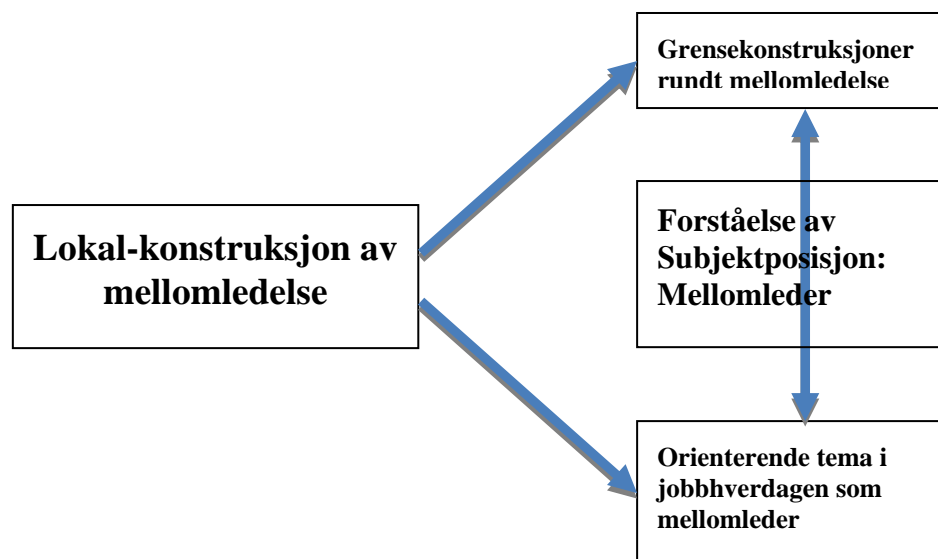
Jeg vil i dette kapitlet diskutere implikasjonene av de analyser som er utført, hvor de til sammen utgjør en alternativ forståelse av mellomledelse. Dette vil jeg gjøre gjennom å først beskrive hvordan analysekapitlet utgjør tilsammen meta-temaet 1) mellomledelse som en lokal-konstruksjon. En slik forståelse kan gi en 2) teoretisk rekonseptualisering av ledelsebegrepet, noe som videre gir 3) mulige praktiske implikasjoner for hvordan mellomledelse utøves. Deretter vil jeg reflektere rundt 4) implikasjoner for fremtidig forskning, og ulike 5) metodiske betraktninger rundt min egen studie. Til slutt vil jeg gi en 6) konklusjon ut ifra disse hovedfunn.

### 6.1 Mellomledelse som lokal-konstruksjon

Mellomledelse som fenomen sees ikke i denne sammenheng å være kun avhengig av formell stillingsposisjon, men heller noe som oppstår i ulike diskurser mellom jobbrelasjoner. Gjennom disse jobbrelasjoner kan deltagerne konstruere bestemte subjektposisjoner av seg selv som mellomledere.

Subjektposisjonene oppnåes ved å definere både hva det innebærer innholdsmessig å utøve mellomledelse, og hvem som utøver mellomledelsen. Det som kommer frem i analysene er hvordan dette er en lokal-konstruksjon innenfor den enkelte organisasjon og arbeidsgruppe.

Jeg har i denne sammenheng utviklet en egen modell som illustrerer hvordan subjektposisjoner er en lokal-konstruksjon:



Figur 1. Mellomledelse som en lokal-konstruksjon.

Denne figuren illustrerer hvordan fenomenet ”mellomledelse” er en lokal-konstruksjon i seg selv. Gjennom bevegelse/endring i grensekonstruksjoner og ulike orienterende tema i jobbhverdagen, legges det føringer for hvordan den enkelte organisasjon/arbeidsgruppe konstruerer mellomledelse. Den sier hva som er mulig/ikke mulig å gjøre som mellomleder, hvem som skal gjøre hva mot hvem, samt at dette er noe som endrer seg avhengig av konteksten (tema). I den grad mellomlederen oppfyller de forventninger som ligger i grensekonstruksjoner og ulike jobbtema, kan de oppnå ulike subjektposisjoner, og i kraft av dette forstå sin subjektposisjon på bestemte måter.

Subjektposisjonen oppstår her i vekselvirkningen mellom grensekonstruksjoner og orienterende tema. På denne måte er ikke mellomledelse fiksert på forhånd, men (re)forhandles kontinuerlig gjennom de diskursive prosesser mellom ulike jobbrelasjoner.

Denne modellen er ment som en nøytral fremstilling av hvordan deltagerne konstruerer seg selv som mellomledere. Det er dermed ikke ment som en indikasjon på hvordan deltagerne bør/skal forstå seg selv som mellomledere, eller hva det innebærer å være

## Mellomledelse som en relasjonell realitetskonstruksjon

en ”god/dårlig” mellomleder. Slike subjektposisjoner vil være avhengig av den lokale konstruksjonen av grensekonstruksjoner og ulike orienterende tema som ligger i fenomenet ”mellomledelse”.

### 6.2 Rekonseptualisering av (mellom)ledelse-begrepet

Den nøytrale fremstillingen av mellomledelse innebærer at den ikke forstås som noe en aktør besitter i kraft av seg selv, men heller ”gjør” gjennom ulike diskurser i jobbhverdagen. Hvordan de skal ”gjøre” mellomledelse er imidlertid ikke fiksert på forhånd. Dette betyr at det ikke er predeterminert både hva det innebærer å utøve mellomledelse, og hvem som er mellomlederen. I stedet konstrueres den innenfor den enkelte organisasjon, og utøves på bestemte måter for å oppnå ønskelige subjektposisjoner. Dette er på bakgrunn av tidligere diskursive forhandlinger om grensekonstruksjoner og ulike orienterende tema, hvor disse benyttes for å legitimere sin forståelse av den gitte subjektposisjonen.

Denne forståelsen oppstår imidlertid ikke innenfor et sosialt vakuum, men gjennom en relasjonell og diskursiv realitetskonstruksjon innenfor den enkelte organisasjon og arbeidsgruppe. I denne sammenheng foreslår jeg en definisjon av mellomledelse som får klarere frem hvordan dette fenomenet kontinuerlig (re)konstrueres gjennom et gjensidig påvirkningsforhold mellom ulike jobbrelasjoner:

*Mellomledelse er en lokal-konstruksjon som skaper forventninger om diskurser, og som anses for å være meningsbærende diskurser om mellomledelse blant en definert arbeidsgruppe.*

Ut ifra denne diskursen fremstår mellomledelse som en relasjonell realitetskonstruksjon. Dette er en kontrast til foreslåtte definisjoner hos Yukl (2010) og House et al. (2004) som lokaliserer ledelse hos den enkelte aktør med et forhåndsdefinert innhold.

Samtidig er det ikke nødvendigvis den formelle stillingsposisjon som gir opphavet til mellomledelse, men heller de aktører i arbeidsgruppen som tilfører diskurser som leder gruppen. På denne måte kan mellomledelse forstås som en uformell prosess, i forhold til ledelseteorier som fokuserer på distribuert- (Gronn, 2002, 2009; Parry & Bryman, 2006; Pearce & Conger, 2003), samarbeidende- (Collinson, 2006), eller delt- (Lambert, 2002;

## Mellomledelse som en relasjonell realitetskonstruksjon

Pearce & Conger, 2003 ledelse som en formell rolleavklaring i arbeidsgruppen. Dette er også en forskjell i forhold til Dachler og Hosking (1988) som ikke avklarer eksplisitt hvorvidt ledelse og forståelsen av hvem som utøver ledelse-diskurser er en formell/uformell prosess.

Tidligere ledelseteorier fokuserer på hvordan ledelse er en intensjonell aktivitet som har til hensikt å påvirke en arbeidsgruppe i bestemte retninger for å oppnå ulike mål-kriterier (Bass & Bass, 2008; Kaufmann & Kaufmann, 2009; Northouse, 2010; Yukl, 2010). Her foreligger det klare retningslinjer for hva det innebærer innholdsmessig å utøve god ledelse (Kelman, 1959; Schein, 1992)<sup>24</sup>, noe som gir grunnlag for å tale om ønskelige lederstiler som fungerer uavhengig av tid og kontekst. Dette kommer for eksempel frem i teorier om transformasjonell og transaksjonell ledelse (Bass & Bass, 2008; Bass & Riggio, 2006).

I min foreslåtte definisjon vektlegges heller hvordan innholdet i det å utøve god/dårlig mellomledelse er en lokal-konstruksjon. På denne måte fremstår det ikke mulig å definere på forhånd hvordan mellomledelse bør/skal utføres, og som anses for å være gyldig uavhengig av tid og kontekst.

Dette innebærer en endring fra å forstå mellomledelse gjennom fortid til nåtid. Med dette så menes at tidligere ledelseteorier har forstått god/dårlig mellomledelse ut ifra hvorvidt lederen har for eksempel vært transformasjonell eller destruktiv, ved å se tilbake på tidligere situasjoner. Dette gir en retrospektiv og statisk forståelse av ledelse, hvor ulike forhåndsdefinerte mål-kriterier er grunnlaget for å vurdere kvaliteten på ledelse.

I stedet foreslår definisjon hvordan mellomledelse (re)konstrueres gjennom ulike jobbrelasjoner, hvor det er kontinuerlig bevegelse i mål-kriterier som gjelder i vurderingen av kvaliteten på mellomledelse. Dette impliserer at hva som eventuelt er ”god/dårlig” mellomledelse er noe som gjelder på et gitt tidspunkt i en gitt kontekst, og ikke nødvendigvis for alltid.

Dette gir to ulike implikasjoner i forståelsen av mellomledelse. Det første er at innholdet i det å utøve mellomledelse blir konstruert innenfor den enkelte organisasjon gjennom ulike jobbrelasjoner. Hva som utgjør ønskelig (god versus dårlig ledelse) mellomledelse kan på denne måte ikke predetermineres på forhånd. I stedet er det noe som framskrider gjennom en gjensidig og relasjonell realitetskonstruksjon hos den enkelte organisasjon. For eksempel ved at grensekonstruksjoner og orienterende tema endres, vil det også forekomme en endring i jobbutførelsen som er nødvendig å utføre for å oppnå bestemte subjektposisjoner som mellomleder.

---

<sup>24</sup> I sin mest rendyrkede form kommer dette særlig fram i Vroom og Yettons beslutningstre (1973).

## Mellomledelse som en relasjonell realitetskonstruksjon

Den andre implikasjonen er at dette ikke gir en statisk forståelse av mellomledelse. Derimot endrer den seg både over tid og kontekst. Hva som utgjør meningsfulle diskurser om fenomenet ”mellomledelse” blir på denne måte (re)konstruert kontinuerlig i jobbhverdagen. Dette skaper over tid og ulik kontekst, nye forventninger om hva som må/ikke må utføres for å oppnå positive subjektposisjoner som mellomleder innenfor den enkelte organisasjon og arbeidsgruppe.

### 6.3 Praktiske implikasjoner for hvordan mellomledelse kan utøves

Gjennom å ta utgangspunkt i den foreslåtte definisjonen av mellomledelse, er det mulig å skissere ut noen alternativer for hvordan det er mulig å utøve mellomledelse. Den største forskjellen er en større bevisstgjøring rundt den relasjonelle og uformelle dynamikk i arbeidsgrupper, som bidrar til å konstruere fenomenet ”mellomledelse” i jobbhverdagen. Dette er en kontrast til ledelse som legitimeres i kraft av forhåndsdefinerte og formelle organisasjonsstrukturer, hierarki og makt.

Ut ifra den foreslåtte definisjonen vil makt tilknyttet utøvelsen av mellomledelse være i kraft av de gjensidige influerings- og forhandlingsprosesser mellom ulike jobbrelasjoner. Hvis det er slik at maktrelasjoner er en lokal realitetskonstruksjon hos den enkelte arbeidsgruppe, betyr ikke dette at det også er mulig å fremme alternative maktrelasjoner for hvordan mellomledelse utøves? Hvorfor er det ikke mulig å fremme de relasjonelle og diskursive prosesser, i forhold til individuell dominanse mellom jobbrelasjoner? For eksempel hva som er ”god” mellomledelse slipper nødvendigvis å være fordi mellomlederen bestemmer over andre aktører, men kan likeså godt handle om å invitere andre aktører til å komme med innspill til hvordan de selv ønsker å bli ledet.

Jeg vil i resten av dette avsnittet peke på hvordan mellomledelse kan utøves ved å fremme relasjonalitet fremfor individuell dominanse over andre jobbrelasjoner. Sagt på en annen måte handler det om hvordan mellomledelse kan utøves med utgangspunkt i at det er en kontinuerlig relasjonell og diskursiv prosess, fremfor et fiksert og forhåndsbestemt produkt. Dette gir muligheter for den enkelte organisasjon og arbeidsgruppe til å bevisstgjøres hva de ønsker å legge i god/dårlig mellomledelse, samt hvem som utøver mellomledelse blant en gitt arbeidsgruppe. De kan dermed synliggjøre det meningsinnholdet de tillegger posisjonen som mellomleder.

Dette vil jeg gjøre gjennom å beskrive hvordan mellomledelse kan stimulere til *1) kontinuerlig refleksivitet rundt hvordan ”vi” ønsker å bli ledet*. Deretter vil jeg beskrive

## Mellomledelse som en relasjonell realitetskonstruksjon

hvordan mellomledelse 2) *ikke ligger hos den enkelte aktører, og dermed blir et 3) relasjonelt ansvar*, og ulike mulige 4) *praktiske konsekvenser* ved å følge denne forståelsen av mellomledelse. Dette kan gi en forståelse av mellomledelse som 5) *potensielt intervenserende, transformerende og utviklende*.

### **1) Kontinuerlig refleksivitet rundt hvordan "vi" ønsker å bli ledet**

Ved å se mellomledelse som en relasjonell prosess preget av kontinuerlige forhandlinger og dialoger rundt grensekonstruksjoner, kan dette stimulere alle deltagere i arbeidsgruppen til å stille spørsmål rundt hvordan de ønsker å bli ledet. Ved å ha en åpen bevisstgjøring rundt dette kan de konstruksjoner som gjelder for utøvelsen av mellomledelse i organisasjonen bli synlig for alle aktører. Denne åpenheten kan gi forutsigbarhet og trygghet til aktører, gjennom at de får mulighet til å bidra i formingen av disse konstruksjoner.

Som det kommer frem hos Trude i avsnitt 5.1.2 er dette en prosess som allerede starter ved nyansettelsen av formelle mellomledere. Dette kan for eksempel gjelde som Marit taler om i avsnitt 5.1.1 rundt hvordan avdelingen skal ledes, informasjonsflyten mellom aktører, og ulike forventninger som foreligger mellom aktørene i forhold til rammene for samarbeidet. Ved å se det som en relasjonell prosess handler det ikke om at Marit vet det beste for arbeidsgruppen, men at de i fellesskap konstruerer disse betingelser for mellomledelse. Sagt på en annen måte blir mellomledelse en relasjonell ontologi, hvor de i fellesskap kan konstruere den type mellomledelse som fremstår virkelig og meningsfull for den enkelte arbeidsgruppe. For å bevares som en meningsfull konstruksjon, må den imidlertid (re)konstrueres kontinuerlig i jobbhverdagen.

På denne måte er det skapt felles konsensus rundt muligheter og begrensninger som tillegges utøvelsen av mellomledelse. For eksempel i avsnitt 5.2.0 kommer dette frem i hvordan Marit har skapt diskurser for hvordan hun ønsker å utøve sitt lederskap. Ved at denne konstruksjonen aksepteres blant arbeidsgruppen, er det mulig å utøve mellomledelse som springer ut fra fellesskapet. Hun leder på denne måte gjennom andre, og ikke over dem, ved at de i fellesskap konstruerer diskurser og narrativer som skal gjelde for mellomledelse innenfor den gitte arbeidsgruppen.

Her handler det ikke om at mellomlederen må legitimere sin forståelse av subjektposisjon gjennom å skape diskursiv avstand mellom seg selv og andre. I stedet er det mulig å innta positive subjektposisjoner gjennom å fremme sin relasjonelle tilknytning til

## Mellomledelse som en relasjonell realitetskonstruksjon

andre jobbrelasjoner. Sagt på en annen måte handler det om at jeg er en ”god” mellomleder, fordi jeg følger de konstruksjoner som er skapt i fellesskap, og ikke fordi jeg kjemper for min ego-logiske forståelse av hva som utgjør god mellomledelse. Dette fordrer imidlertid en kontinuerlig deltagende refleksivitet i arbeidsgruppen for hvordan de ønsker å bli ledet.

### **2) Mellomledelse lokaliseres ikke kun hos den enkelte aktør**

Det er ikke nødvendigvis at mellomledelse oppstår kun gjennom formelle stillingsposisjon, men ut ifra den foreslåtte definisjon av mellomledelse kan den oppstå innenfor uformelle diskurser mellom jobbrelasjoner. Hvem som utøver mellomledelse er på denne måte ikke nødvendigvis tilknyttet kun en bestemt aktør, men kan gjelde alle jobbrelasjoner hvor de tilfører ledelse-diskurser som bidrar til å lede hverandre mot de felles konstruerte mål.

Fremfor at det handler om hvordan ”jeg” skal lede ”deg”, blir fokuset på hvordan ”vi” kan lede hverandre. Dette gir også implikasjoner for hvordan maktrelasjoner konstrueres mellom jobbrelasjonene. I stedet for at den er forhåndsdefinert gjennom formelle stillingsposisjoner, er den heller en form for diskurs som ligger i myndiggjørelse fra arbeidsgruppen. Dette betyr at den makt som ligger i ulike stillingsposisjoner er noe som utgår i kraft av fellesskapet, fremfor at det ligger på forhånd i organisasjonsstrukturer og hierarki.

### **3) Mellomledelse som et relasjonelt ansvar**

Dette perspektivet er en kontrast til individualiserte mellomlederen som vet det beste for arbeidsgruppen. I stedet kan et slikt perspektiv invitere ulike stemmer til å fremme alternativer for hvordan det er mulig å konstruere mellomledelse. For hvordan kan kun mellomlederen vite det beste for resten av arbeidsgruppen, hvis det er en relasjonell realitetskonstruksjon?

Dette gir imidlertid et økt relasjonelt ansvar for arbeidsgruppen, siden de ansvarliggjøres for de konstruksjoner for mellomledelse som gjelder på et gitt tidspunkt i arbeidsgruppen. For at dette skal være praktisk mulig er det nødvendig med relasjonell deltagelse og refleksivitet rundt de konstruksjoner som gjelder for mellomledelse hos den aktuelle arbeidsgruppen. For eksempel i tilfellet hos Stig i avsnitt 5.1.1 kunne dette innebært at arbeidsgruppen bidrar med forslag til hvordan de ønsker å ledes, fremfor at dette skal være et ansvar som forhandles frem kun hos Stig og øverste sjef.



## Mellomledelse som en relasjonell realitetskonstruksjon

Ved at arbeidsgruppen er selv med på å utforme de meningsfulle konstruksjoner rundt utøvelsen av mellomledelse, blir de på denne måte ansvarliggjort for det som fremstår som ”virkelig” hos arbeidsgruppen. For eksempel hos Trude og Bjørn i avsnitt 5.1.2 hvor de taler om kollektive beslutningsprosesser, ble det ved beslutningstakelse invitert til felles dialog rundt disse prosesser. Gjennom denne invitasjon ble arbeidsgruppen ansvarlig for det som kom til å fremstå som en ”virkelig” realitet for dem.

Slike prosesser kan også øke bevisstgjøringen for hvordan den enkelte bidrar til å påvirke disse konstruksjoner for hvordan ”vi ønsker å ha det her hos oss”. Dette perspektivet impliserer at aktører er ansvarlig for hvilke konstruksjoner som skal gjelde på arbeidsplassen, og ikke kun er et ”offer” for hvordan mellomlederen influerer/påvirker dem. På denne måte er det en gjensidig prosess som krever relasjonell deltagelse og ansvarlighet.

Likevel oppstår spørsmålet om hvorfor vi skal bry oss? For at dette skal representere et aktuelt skifte i utøvelsen av mellomledelse må det være fordi det gir positive effekter for arbeidsgruppen. Jeg vil i det neste delavsnittet peke på mulige positive konsekvenser som kan komme av å utøve mellomledelse som en lokal og relasjonell prosess.

### **4) Mulige positive effekter av å anse mellomledelse som en lokal-konstruksjon**

Det er mulig å oppnå flere positive effekter for arbeidsgruppen ved å følge de foreslåtte implikasjoner for utøvelsen av mellomledelse. Dette er først og fremst ut ifra hvordan den kan gi økt *kvalitet ved beslutninger, aksept for konstruksjoner, myndiggjøring i relasjoner, likeverdighet blant stemmer, felles kunnskapsprosess og meningsdannelse, motivasjon gjennom dialogen.*

#### **Kvalitet ved beslutninger**

Som Trude og Bjørn beskriver i avsnitt 5.1.2 lot de ansatte være med i endrings-og beslutningsprosesser. En mulig implikasjon av dette kan ha bidratt til bedre kvalitet på endelige avgjørelser. Ved at mellomlederen fremmer ulike stemmer kan dette mangfoldet bidra til å øke kvaliteten på beslutninger. I dette tilfellet handlet det om hvilke prioriteringer som skulle iverksettes på avdelingen, og som kom flest mulig til nytte.

Det er ikke nødvendigvis alltid ønskelig eller effektivt å la alle bidra i beslutninger, men hvis de eventuelt ikke inkluderes er dette en konstruksjon som er delt mellom alle ansatte. På denne måte oppstår det heller ikke noen overraskelser over å ikke bli inkludert i enkelte beslutningsprosesser, fordi dette er en makt som er oppstått i myndiggjørelse fra resten av arbeidsgruppen.

### **Aksept for konstruksjoner**

Ved at de har felles forståelse for hvordan beslutninger blir foretatt i organisasjonen, kan det også bidra til en aksept for at disse beslutninger blir foretatt på en bestemt måte. De har aksept for at de ikke alltid er involvert i ulike beslutningsprosesser, men når de involveres er dette som en likeverdig stemme, til tross for at det formelle stillingshierarkiet gir inntrykk av ulikt maktforhold.

Alle har her likt utgangspunkt for dialogen, og det er ikke nødvendigvis kun de som posisjoneres som ”eksperter” som har makt til å definere problem og mulige løsninger. For eksempel som Trude og Bjørn taler om i avsnitt 5.1.2 var det mulig på medarbeidernivå å forhandle om mulige løsninger på problemer, ved at aktørene lyttet til hverandre og behandlet hverandre som likeverdige stemmer.

Det kan imidlertid være vanskeligere å oppnå en slik form for aksept for beslutninger ved å tviholde på ego-posisjoner rundt mellomledelse. Som det kommer særlig frem hos Marit og Stig i avsnitt 5.1.1 ble det vanskelig å løse konflikter når de inntok ulike ekspert-posisjoner i forhandlingene.

En mulig grunn til dette kan være at ekspert-posisjonering innebærer at noen må ha rett eller feil. Dette kan true subjektposisjonen hos deltagerne, og det oppstår diskursive kamper mellom de andre jobbreelasjoner.

### **Myndiggjørelse i relasjoner**

Som Trude beskriver i avsnitt 5.1.2 så handlet de relasjonelle beslutningsprosesser om blant annet ”*at dem fikk kjenne at dem var med på å sette opp på en måte stedet litt på nytt*”. Bjørn kan illustrere i avsnitt 5.1.2 hvordan ansvarliggjøring rundt hvilke konstruksjoner som skal gjelde for sin arbeidsplass, gjør det mulig å skape felles eierskap til disse konstruksjoner. Dette felles eierskapet til konstruksjoner kan bidra til en myndiggjøring rundt det felles ansvaret hos arbeidsgruppen.

En mulig forståelse av dette kan være at dialogen fremmer tilhørighet til hverandre. Det er i denne tilhørigheten at alle føler seg myndiggjort, ved at de deltar i konstruksjonen av narrativer for organisasjoner. Ved å fremme de relasjonelle narrativer kan det fremme kollektiv arbeidsinnsats og identifisering som handler om hva ”vi” kan utrette som arbeidsgruppe, fremfor hva ”jeg” må gjøre for andre på grunn av sanksjoner som straff eller belønning.

Mellomledelse som en relasjonell realitetskonstruksjon

### **Likeverdige stemmer i relasjoner**

Denne tilhørigheten oppfordrer til likeverdighet i stemmer innenfor relasjoner. På denne måte er det ikke som hos Stig og Marit i avsnitt 5.1.1 at det er en diskursiv kamp om hvilke stemmer som skal være ”riktige” for organisasjonen.

På denne måte går den imot forståelsen av mellomledelse som et statisk fenomen, og som handler om å opprettholde balansen som er i en arbeidsgruppe på et nåværende tidspunkt (Bass & Bass, 2008). Ved å fastlegge ”hva som funker” for en arbeidsgruppe, har mellomledelse allerede bidratt til undertrykkelse av alternative stemmer i arbeidsgruppen.

Gjennom å fremme relasjoner som likeverdige kan dette bidra til at aktører lærer av hverandre gjennom økt deltagelse i ulike beslutningsprosesser. Fremfor å være satt på siden er de involvert i et mylder av ulike relasjoner med ulike perspektiv, og på denne måte lærer å se et problem fra ulike tilnæringsmåter og tankesett. Den fremmer dermed de multiple stemmer som eksisterer i organisasjonen, fremfor en dominerende rasjonalitet som undertrykker de alternative stemmer.

### **Felles kunnskapsprosess og meningsdannelse**

En annen mulig effekt ved å se mellomledelse som en relasjonell realitetskonstruksjon er at kunnskap, makt og mening er ikke noe som tilhører det enkelte individ, men hele arbeidsgruppen. Gjennom full åpenhet rundt de konstruksjoner som gjelder for arbeidsgruppen kan det være mulig å fremme felles kunnskapsprosesser og mening blant aktører. For eksempel i beslutningsprosesser handler dette om kontinuerlig tilgang til informasjon og kunnskap mellom aktørene, hvor denne tilgangen gir større mulighet til å bestemme utfallet av ulike problem, fremfor å kun bli stilt med alternativer som ja/nei til hvorvidt en beslutning skal gjennomføres.

Mulige implikasjoner av dette kan være at de blir mer fornøyde med beslutningsprosessen, utvikler tillit og lojalitet til hverandre, lærer fra prosessene, og at aktører utvikler seg gjennom disse relasjoner. Her kan læring handle om for eksempel å endre tidligere handlingsmønstre, se muligheter fremfor begrensninger, utvikle evner til samarbeid og kommunikasjon.

### **Motivasjon gjennom dialogen**

Ved at mellomlederen inviterer til ulike, men likeverdige stemmer kan det også gi motivasjon til andre aktører om å delta i de konstruksjoner som gjelder innenfor organisasjonen. Fremfor at mellomledelse er en form for monolog med tilskuere, blir det en

## Mellomledelse som en relasjonell realitetskonstruksjon

aktiv dialog som ønsker å fremme engasjement blant arbeidsgruppen. På denne måte handler samarbeidet om hva ”vi” kan utrette i fellesskap, fremfor hva ”jeg” kan få andre til å gjøre for meg.

Ved at mellomlederen unngår en slik ego/ekspert-posisjon, kan søking etter bekreftelse fra relasjoner fremme resiprositet i arbeidsgruppen. For eksempel hvis noen finner mine ideer interessante, kan dette motivere meg til å delta i dialog som gjelder for arbeidsgruppen, hvor jeg også er interessert i å høre andres ideer. På denne måte oppfordres det til kreativt samspill i arbeidsgruppen.

Dette fremstår imidlertid som en aktiv prosess, som innebærer at den krever kontinuerlig involvering fra mellomlederen og resten av organisasjonen. For eksempel vil ikke slagord som ”sammen står vi sterkere” nødvendigvis realisere potensialet som ligger i jobbrelasjoner, fordi det er et statisk begrep. Ved at arbeidsgruppen skaper sine egne konstruksjoner for at de hjelper hverandre for å nå målene, kan dette bidra til at de forstår seg selv som sterkere gjennom fellesskapet. Forskjellen fra slagordet er at de har skapt denne meningen innenfor deres relasjonelle realitet, og på denne måte blitt ”virkelig” for arbeidsgruppen.

### **5) Mellomledelse blir potensielt intervenserende, transformerende og utviklende**

Hvis mellomledelse blir ansett for å være et relasjonelt fenomen som oppstår i diskursen, kan det også synliggjøre hvordan dette kan være en prosess som i seg selv er intervenserende i de nåværende konstruksjoner på arbeidsplassen. Ved å stille seg kritisk til hvilke konstruksjoner som er på nåværende tidspunkt, og hvorvidt disse fremmer relasjoner eller skaper distanse mellom aktørene gjennom subjekt-objekt differensiering, er det mulig at mellomledelse i seg selv er transformerende. Ved å tilføre handlinger som endrer slike konstruksjoner er det mulig å transformere arbeidsgruppen til å samarbeide og kommunisere bedre, gjennom at de ser den relasjonelle tilknytning til hverandre. På denne måte kan det å utøve mellomledelse være en prosess i seg selv som utvikler arbeidsgruppen, og i denne utviklingen også bidrar til at de som arbeidsgruppe klarer å nå felles konstruerte mål.

## **6.4 Implikasjoner og tips til fremtidig forskning**

Jeg har prøvd å skissere noen alternative konstruksjoner for hvordan det er mulig å utøve mellomledelse. Det ville vært interessant å studere videre hvorvidt det er mulig å gjennomføre dette i praksis, eller om deltagere vil velge å fastholde ego-logisk forståelse av

## Mellomledelse som en relasjonell realitetskonstruksjon

mellomledelse. Hvis de klarer å mykgjøre dette skillet, og skape rom for relasjonell form for mellomledelse på arbeidsplassen, hva slags erfaringer og opplevelser ville dette gitt for aktørene på den enkelte arbeidsplass?

For å implementere en relasjonell mellomledelse kan det være nødvendig å invitere alle jobbrelasjoner på arbeidsplassen for at det skal ha en praktisk effekt. Dette innebærer at fokuset bør være på organisasjonsnivå fremfor individnivå (for eksempel ikke kun lederutviklingskurs). Dette er med utgangspunkt i at de rammer og strukturer som ligger i organisasjonsstrukturer gir også innvirkning på den type mellomledelse som er mulig å gjennomføre i praksis<sup>25</sup>. Her er det et uforløst potensiale som ligger i organisasjonsstrukturer til å fremme relasjonaliteter fremfor individualiteter.

Jeg har i denne oppgaven fokusert på mellomledere. Det kan likevel være en mulighet å gjennomføre studier med aktører i forskjellige formelle stillingsposisjoner i organisasjoner. En mulighet ville vært å gjennomføre fokus-gruppeintervju hvor både direktører, mellomledere, daglige ledere og ansatte reflekterer rundt deres jobbhverdag, og beskrive hvordan de konstruerer ulike subjektposisjoner innenfor arbeidshverdagen. Dette kan også være en bevisstgjøringsprosess rundt deres relasjonelle realitetskonstruksjoner, hvor de konstruerer disse subjektposisjoner i kraft av en gjensidig relasjonell og diskursiv prosess.

En annen mulighet er etnografisk tilnærming hvor det kan gjennomføres case-studier med deltagende observasjon. Styrken ved en slik tilnærming er å kunne gå dypere inn i de uformelle prosesser på arbeidsplassen, og beskrive uformelle forhandlingsprosesser som konstruerer ulike subjektposisjoner over tid. Hvordan aktører konstruerer ulike subjektposisjoner som mellomledere kan influeres av den uformelle dialog i arbeidshverdagen. Dette kan bidra til bevegelse i de grensekonstruksjoner og mulige subjektposisjoner som er mulig å innta som mellomleder. En slik tilnærming kan få klarere frem hvordan mellomledelse kontinuerlig (re)konstrueres innenfor jobbhverdagen.

En annen styrke ved denne tilnærmingen er at den kan innta et immaterielt perspektiv til mellomledelse. I stedet for å fokusere på mellomledere som formelle stillingsposisjoner, kan den stille spørsmålstegn ved hvor mellomledelse oppstår? Dette kan bidra med en større forståelse for hvordan ulike aktører tilfører handlinger og diskurser som imøtekommer forventninger om det å utøve mellomledelse i organisasjonen.

---

<sup>25</sup> Når det kommer til hvordan en slik forståelse av mellomledelse kan praktisk utvikles innenfor organisasjoner, kan det nærmeste være van der Haar og Hosking (2004) sin artikkel som beskriver en relasjonell konstruksjonistisk forståelse av å utføre organisasjonsutvikling (gjennom bruk av "appreciative inquiry").

## Mellomledelse som en relasjonell realitetskonstruksjon

Det som deltagerne hadde til felles er at de kommer fra profitt-organisasjoner. Andre kontekster hvor det utøves mellomledelse kan ha andre betingelser. Det er dermed viktig med forskning fra disse kontekster, for eksempel veldighetsorganisasjoner, og hvordan aktører innenfor en slik kontekst konstruerer mellomledelse. Dette kan illustrere de muligheter og begrensninger som ligger i deres nåværende konstruksjoner for utøvelse av mellomledelse.

### 6.5 Metodiske betraktninger fra min egen studie

Jeg vil i dette avsnittet peke på metodiske betraktninger rundt min egen studie. Dette vil jeg gjøre gjennom å peke på vurdering av 1) *kvaliteten ved kvalitative analyser*, 2) *relasjonell konstruksjonisme som vitenskapsteoretisk utgangspunkt*, og til slutt 3) *konsistens* i å skrive en slik oppgave.

#### 1) *Kvalitet i kvalitative analyser*

Det er vanskelig å bedømme kvaliteten på de analyser som er utført siden det finnes en rekke ulike tolkninger som kan være likeverdige. Det ville også vært en selvmotsigelse å hevde at de tolkninger som er framkommet i denne oppgaven er ”bedre” eller mer ”riktig” i forhold til andre tolkninger.

Jeg har allerede drøftet i avsnitt 4.10 tre kvalitetskriterier i kvalitative analyser. Med bakgrunn i de gjennomførte analyser og diskusjonsdelen vil jeg i dette avsnittet drøfte i større grad *troverdigheten* til mine funn, og *relevansen* av disse analysene.

#### **Troverdigheten**

For å øke troverdigheten til mine ”funn”, har jeg intervjuet ulike deltagere med ulik erfaringsbakgrunn. Dette kan gi ulike og alternative stemmer rundt hvordan mellomledelse konstrueres på bestemte måter innenfor ulike jobbreelasjoner. Videre har jeg forsøkt å analysere i samsvar med god kvalitativ forskningsmoral (som pekt på gjennom de tre kvalitetskriterier i avsnitt 4.10) (Yardley, 2000).

Jeg anser også narrative intervju som en god tilnærming til å studere mellomledelse, fordi den ikke legger klare føringer på hva jeg er på utkikk etter som forsker. Dette kan gjøre det lettere å fremme nye realitetskonstruksjoner mellom forsker og deltager, fremfor at jeg påtvinger bestemte rammer og strukturer på deltagerne. Jeg har i størst mulig grad prøvd å oppmuntre og fremme deres egne historier i intervjuene.

På den andre side har dette vært et vanskelig aspekt ved studien. Jeg har prøvd å ikke

## Mellomledelse som en relasjonell realitetskonstruksjon

legge for klare føringer på deltagerne, men i ettertid ser jeg også at det i enkelte perioder ble for ”løs” struktur på intervjuet. Dette kan sees i sammenheng med manglende trening i å gjennomføre narrative intervju, og vite når det er nok beskrivelser av en situasjon/hendelse, og bevege seg over til et nytt tema. Her kunne jeg vært flinkere til å trene på forhånd i å gjennomføre denne type intervju.

Det er likevel vanskelig å avgjøre hvorvidt jeg har i intervjuene og/eller i videre analyser påtvunget mine konstruksjoner til å forstå fenomenet på en bestemt måte, fremfor å la det empiriske materialet tale for seg selv. Jeg har her prøvd å beskrive min tankegang gjennom hele forskningsprosessen, både i forhold til teori, metode, analyse og diskusjon. I analysene har jeg trukket fram ulike sitat for å få frem ulike poeng, hvor analyse-kapittelet flettes sammen til en helhetlig forståelse i diskusjonsdelen. Gjennom en slik framstilling har jeg forsøkt å vise sammenheng mellom de ulike kapitlene i masteroppgaven.

For å øke troverdigheten i selve innholdet av analysene, har jeg prøvd å sikre samsvar mellom mine fortolkninger og de ulike utsagn. Ved å trekke frem de ulike utsagn i analyseteksten kommer det også klart frem hvordan disse utsagn har fungert som et fundament for fortolkninger.

I denne analyseprosessen var det også viktig å få tilbakemeldinger fra veileder og deltager for å få et eksternt perspektiv på hvordan de ulike utsagn kan forstås. Jeg tror at dette bidro til en gjensidig læringsprosess, hvor begge parter fikk en større bredde og nyanse i forståelsen av det som kom fram under intervjuene. På denne måte er det også en læringsprosess for deltagerne, ved at de ikke nødvendigvis har forstått det på min måte i utgangspunktet, men vurderer det som et alternativ til sin egen forståelse. Troverdigheten kan her forstås som en prosess hvor jeg som forsker og deltager konstruerer i fellesskap ulike (mulige) tolkningsmuligheter. Troverdigheten øker ikke ved å fastlegge en kausalitet mellom utsagn og mening, men heller ved at den refleksivt stimulerer til spørsmål som krever tolkning i fellesskap, og på denne måte går dypere ned i det empiriske materialet.

Målet har imidlertid ikke vært å legitimere analysene gjennom å vise til handlinger og situasjoner som har oppstått X antall ganger, og er dermed generaliserbare i en positivistisk forstand. Jeg har heller valgt å fokusere på prosesser som konstruerer meningsfulle ledelse-handlinger hos deltagerne, og som de har valgt å fortelle om i vår intervjukontekst. De historier som har blitt fortalt er imidlertid svært forskjellig fra de ulike deltagerne, og med andre deltagere kunne det vært andre tema som har fremstått i større grad som sentralt.

### **Relevansen**

Denne masteroppgaven kan anses for å være et ambisiøst prosjekt fordi den utfordrer det tradisjonelle synet på hvem som utøver mellomledelse (hvem som leder hvem), og hva som legges i god/dårlig mellomledelse. Denne ambisiøsiteten er imidlertid nødvendig for å ha påvirkningskraft og relevanse med henhold til hvordan mellomledelse kan utøves. Dette er gjennom å fremme refleksivitet rund hvordan ledelse kan utøves innenfor jobbhverdagens realitetskonstruksjoner, for å unngå opprettholdelse av tradisjonelle dominanse-relasjoner. På denne måte handler det om å gi makt til relasjoner fremfor individualiteter. Dette gir ikke bare en alternativ forståelse av hvordan mellomledelse kan utøves, men også for hvordan vi forholder oss til hverandre. Den fremmer en mykere selv-et-andre differensiering, som inviterer til deltagelse i et øko-logisk fellesskap, i forhold til ego-logisk posisjonstakelse. I en slik forståelse kan den gi innvirkning utover for eksempel et leder-underordnede forhold, ved at den preger hvordan hele organisasjonskulturen-og strukturen fremmer et øko-logisk fellesskap i jobbhverdagen.

Den har imidlertid også relevanse for hvordan vi forstår og forsker på ledelse. Det ene er at den skiller mellom ulike kontekster som ledelse utøves innenfor (i dette tilfellet mellomledelse). Det andre er at den fremmer et forslag om å bruke relasjonell konstruksjonisme som utgangspunkt for gjennomføringen av kvalitativ forskning på ledelse. Dette gir et annerledes fokus, ved at den vektlegger i større grad de gjensidige prosesser som (re)konstruerer lederskapet gjennom den jobbverdagslige interaksjon.

### **2) *Bruk av relasjonell konstruksjonisme som vitenskapsteoretisk utgangspunkt***

Som det kommer frem gjennom oppgaven er det verken en metode eller analyse som anses for å være relasjonell konstruksjonistisk i sin natur. Her er det fremmet forslag om å benytte narrative intervju som en mulig metode, og en hybrid mellom diskursanalyse og grounded theory i analyser. Det er imidlertid behov for en videreutvikling av det metodiske grunnlaget for å fremme en forskningsmetodologi som gjør det mulig å anvende relasjonell konstruksjonisme som utgangspunkt for praktisk metodologi<sup>26</sup>.

En annen utfordring ved å bruke denne tilnærmingen er at nåværende forskning benytter et begrepsapparat som skaper entiteter og gir inntrykk av å "finne" resultater. Dette er gjennom individualisering av deltagere og forskere i forskningsprosessen, og bruk av ord

---

<sup>26</sup> Langley (1999) fremmer i denne sammenheng andre mulige forslag til forskningsmetodologi som fokuserer på diskursive prosesser.



## Mellomledelse som en relasjonell realitetskonstruksjon

som ”metode”, ”resultater”, ”konklusjon” osv. som gir inntrykk av fikserte svar både i forhold til hvordan forskning bør utføres, og hva som kan trekkes ut av det empiriske materialet.

Dette gjelder også teoridannelse hvor fokuset har vært på entiteter, gjennom dens fokus på kausalitet mellom ”input-output” hos ulike ledere (Morley & Hosking, 2003). Denne studien kan indikere at relasjonell konstruksjonisme fordrer teorier som fanger opp det prosesselle og dynamiske ved relasjoner, som er i kontinuerlig endring (forhandling og innholdskonstruksjon), fremfor statiske posisjoner.

Dette kan handle om en overgang i begrepsapparatet fra å benytte substantiv som forutsetter entiteter, til et språk som preges av verb. Det handler dermed ikke om ”å være” i kraft av seg selv, men å ”gjøre” et fenomen. For eksempel handler det ikke om å være mellomleder, men å gjøre mellomledelse. En slik overgang i språklig fokus kan bidra til en større vektlegges på fenomener som prosesser fremfor produkter (Bradbury & Lichtenstein, 2000).

### **3) Konsistens i oppgaven**

Et av de særlige utfordringer som det har innebært å skrive denne oppgaven er å være konsistent med utgangspunkt i mine ontologiske og epistemologiske forpliktelser. Språket er fulladet med entiteter for eksempel ”jeg”, ”du”, og ”objekter”, samt det er lett å komme med modernistiske påstander. For å eksempel å ta utgangspunkt i at diskurser bidrar til å konstruerer våre relasjonelle realiteter er i seg selv en sannhetspåstand. Hvordan kan jeg bevise at dette er en riktige måte å forstå omverden?

Ved å prøve å bevise denne påstanden vil jeg også falle lengre inn i modernistiske antagelser om bevisføring. Jeg vil her være nødt til å føre argumentasjonsrekker som tilfredstiller modernismens krav til logiske slutninger. Jeg har ikke forsøkt i denne oppgaven å bevise at dette er en ”korrekte” måte å forstå omverden. I stedet har disse grunnleggende antagelser vært nødvendig å innta for å ha et utgangspunkt for resten av oppgaven. Det er dermed en måte å ”starte her” fremfor ”der”. Jeg har imidlertid prøvd å følge opp disse vitenskapsteoretiske antagelser ved å være konsistent gjennom teori, datainnsamling og videre analyser.

## **6.6 Konklusjon**

Deltagerne konstruerer ulike subjektposisjoner av seg selv som mellomledere

## Mellomledelse som en relasjonell realitetskonstruksjon

gjennom bevegelse/endring i grensekonstruksjoner og orienterende tema. Denne bevegelsen/endringen gjør det mulig å innta ulike subjektposisjoner, gjennom å definere både hva det innebærer innholdsmessig å gjøre mellomledelse, og hvem som utøver denne mellomledelsen. Hvorvidt dette blir en positiv eller negativ subjektposisjon vil være ut ifra at mellomlederen tilfører ledelse-diskurser som forventes gjennom de ulike grensekonstruksjoner og orienterende tema. Hva som er meningsfulle grensekonstruksjoner og orienterende tema er imidlertid en kontinuerlig diskursiv forhandlingsprosess mellom de ulike jobbrelasjoner innenfor den enkelte organisasjon og /eller arbeidsgruppe.

Denne relasjonelle og diskursive forståelsen av mellomledelse er grunnlaget for en mulige teoretisk begrepsforståelse av mellomledelse som: *En lokal-konstruksjon som skaper forventninger om diskurser, og som anses for å være meningsbærende diskurser om mellomledelse blant en definert arbeidsgruppe.*

Denne forståelsen gir praktiske implikasjoner for hvordan mellomledelse kan utøves innenfor jobbhverdagens realiteter. Dette er gjennom en forståelse om at arbeidsinnholdet i hva det innebærer å utøve mellomledelse ikke er fiksert på forhånd, samt at det ikke nødvendigvis kan kun tilknyttes en bestemt aktør. En utøvelse av mellomledelse som tar hensyn til at det er en lokal-konstruksjon, kan heller praktisere en kontinuerlig refleksivitet rundt hvordan den enkelte arbeidsgruppe ønsker å bli ledet innenfor den gitte arbeidsgruppe. I tillegg kan det utøves i større grad som en uformell og relasjonell prosess, hvor ulike jobbrelasjoner kan delta med mellomledelse-diskurser som gjør det mulig å lede hverandre mot felles konstruerte mål. På denne måte er mellomledelse en diskurs, og som impliserer et relasjonelt ansvar for de konstruksjoner som gjelder for mellomledelse innenfor den enkelte arbeidsgruppe. Ved å følge disse praktiske implikasjoner kan det være mulig å oppnå konstruktive effekter hos den enkelte arbeidsgruppe.

Det er imidlertid behov for mer forskning rundt mellomledelse som en relasjonell realitetskonstruksjon. Gjennom å forstå hvordan diskursive prosesser (re)konstruerer mellomledelse innenfor jobbhverdagen, er det mulig å benytte denne kunnskapen til å fremme alternative perspektiv til hvordan mellomledelse kan utøves. Dette er gjennom å vektlegge i større grad de relasjonelle prosesser som (re)konstruerer mellomledelse innenfor jobbhverdagens realiteter, og hvordan de i fellesskap kommer til å definere hva som utgjør god/dårlig mellomledelse for den enkelte arbeidsgruppe.

## Referanser

- Abell, E., & Simmons, S. (2000). How much can you bend before you break: An expression of using constructionist consulting as a tool for organizational learning in the corporate world. *European journal of work and organizational psychology*, 9, 159-175.
- Alvesson, M. (2002). *Postmodernism and social research*. Buckingham: Open University Press.
- Alvesson, M., & Svenningsson, S. (2003). The great disappearing act: Difficulties in doing "leadership". *Leadership quarterly*, 14, 359-381.
- Atkinson, P., Coffey, A., & Delamont, S. (2003). *Key themes in qualitative research*. Oxford: AltaMira Press.
- Babbie, E. R. (2004). *The practice of social research*. Belmont: Thomson/Wadsworth.
- Bakhtin, M. M. (1984). *Problem of Dostoevsky's poetics* (Ed. Trans. Emerson, C.). Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Bakken, T., & Hernes, T. (2006). Organizing is both a verb and a noun: Weick meets Whitehead. *Organization studies*, 27, 1599-1616.
- Barry, C. A. (1998). Choosing qualitative data analysis software: Atlas/ti and Nudist Compared. *Sociological research online*, 3, 3.
- Bass, B. M., & Bass, R. R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research and managerial applications* (4th ed.). New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bazerman, C. (2004). Intertextuality: How texts rely on other texts. In C. Bazerman, & P. Prior (Eds.), *What writing does and how it does it: An introduction to analyzing texts and textual practices* (pp. 83-96). Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bennis, W., & Biederman, P. (1997). *Organizing genius: The secrets of creative collaboration*. Reading: Addison Wesley Publishing.
- Bolden, R., & Gosling, J. (2006). Leadership competencies: Time to change the tune?

## Mellomledelse som en relasjonell realitetskonstruksjon

- Leadership*, 2, 147-163.
- Bradbury, H., & Lichtenstein, B. (2000). Relationality in organizational research: Exploring the "space between". *Organization Science*, 11, 551-564.
- Briggs, C. (1986). *Learning how to ask*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bryman, A., & Simon, L. (2009). Leadership researchers on leadership in higher education. *Leadership*, 5, 331-346.
- Bryman, A., Bresnen, M., Beardsworth, A., & Keil, T. (1998). Qualitative research and the study of leadership. *Human Relations*, 41, 13-30.
- Bryson, J. M., & Crosby, B. C. (1992). *Leadership for the common good: Tackling public problems in a shared-power world*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Burns, J. M. (2003). *Transforming leadership*. New York: Grove Press.
- Burr, V. (2007). *Social constructionism* (2nd ed.). London: Routledge.
- Buston, K. (1997). NUD\*IST in action: Its use and its usefulness in a study of chronic illness in young people. Sociological research online, 2. Retrieved Mars, 10, 2010 from <http://www.socresonline.org.uk/socresonline/2/3/6.html>
- Carroll, B., & Levy, L. (2008). Defaulting to management: Leadership defined by what it is not. *Organization*, 15, 75-96.
- Caws, M. A. (2000). *Dora Maar with & without Picasso: A biography*. London: Thames & Hudson.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. London: Sage Publications.
- Chia, R. (1995). From modern to postmodern organizational analysis. *Organization studies*, 6, 579-604.
- Chia, R. (1996). The problem of reflexivity in organizational research: Towards a posmodern science of organization, *Organization*, 3, 31-59.
- Chrislip, D. D., & Larson, C. E. (1994). *Collaborative leadership: How citizens and civic leaders can make a difference*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Collinson, D. (2006). Rethinking followership: A post-structuralist analysis of follower identities. *The leadership quarterly*, 17, 179-189.
- Conger, J. A. (1989). *The charismatic leader: Behind the mystique of exceptional leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *The leadership quarterly*, 10, 145-179.

## Mellomledelse som en relasjonell realitetskonstruksjon

- Conger, J.A., & Kanungo, R.N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Conger, J. A. Kanungo, R. N., & Menon, S. T. (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 747-767.
- Crevani, L., Lindgren, M., & Packendorff, J. (2010). Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian journal of management*, 26, 77-86.
- Crosby, B. (1999). *Leadership for global citizenship*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Crowther, D., & Hosking, D. M. (2003). Accounting in Babel? Constructing social accounting as a multi-logical performance. *Critical perspectives on Accounting*, 16, 535-555.
- Crowther, D., & Hosking, D. M. (2009). Accounting for the sacred: Towards an inclusion of ethics in social accounting. *Journal of knowledge globalization*, 2, 1-16.
- Cunliffe, A. L. (2008). Orientations to social constructionism: Relationally responsive social constructionism and its implications for knowledge and learning. *Management Learning*, 39, 123-139.
- Cunliffe, A. L., & Shotter, J. (2006). Wittgenstein, Bakhtin, management and the dialogical. In D. M. Hosking & S. McNamee (Eds.), *The social construction of organization* (pp. 226-241). Malmö: Liber & Copenhagen Business School Press.
- Dachler, H. P. (1988). Constraints on the emergence of new vistas in leadership and management research: An epistemological overview. In J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler & C. A. Schriesheim (Eds.), *Emerging leadership vistas* (pp. 261-285). Lexington: Lexington Books.
- Dachler, H. P. (1992). Management and leadership as relational phenomenon. In M. v. Cranach, W. Doise & G. Mugny (Eds.), *Social representations and social bases of knowledge* (pp. 169-178). Lewiston: Hogrefe & Huber Publishers.
- Dachler, H. P., & Hosking, D. M. (1995). The primacy of relations in socially constructing organizational realities. In D. M. Hosking, H. P. Dachler & K. J. Gergen (Eds.), *Management and organization: Relational perspectives* (pp. 1-29). Vermont: Avebury/Ashgate Publishing.
- Danziger, K. (1997). The varieties of social construction. *Theory & psychology*, 7, 399-416.
- Drath, W. (2001). *The deep blue sea: Rethinking the source of leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass and Center for Creative Leadership.

## Mellomledelse som en relasjonell realitetskonstruksjon

- Drath, W., McCauley, C. D., Paulus, C. J., van Velsor, E., O'Connor, P. M. G., & McGuire, J. B. (2008). Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership. *The leadership quarterly*, 19, 635-653.
- Edley, N. (2002). The loner, the walk, and the beast within: Narrative fragments in the construction of masculinity. In W. Patterson (Ed.), *Strategic narrative* (pp.127-145). Oxford: Lexington Books.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *Leadership quarterly*, 18, 207-216.
- Fairclough, N. (1995). *Critical discourse analysis: The critical study of language*. Harlow: Longman.
- Fairclough, N., & Wodak, R. (1997). Critical discourse analysis. In T. Van Dijk (Ed.), *Discourse as social action* (pp. 258-284). London: Sage Publications.
- Feyerherm, A. (1994). Leadership in collaboration: A longitudinal study of two interorganizational rule-making groups. *The leadership quarterly*, 5, 35-42.
- Fontana, A., & Frey, J. (2005). The interview: From neutral stance to political involvement. In N. Denzin & Y. Lincoln (Eds.), *The sage handbook of qualitative research* (3rd ed., pp. 695-727). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Ford, J. (2006). Discourses of leadership: Gender, identity and contradiction in a UK public sector organization. *Leadership*, 2, 77-99.
- Foucault, M. (1973). *Ceci n'est pas une pipe: Deux lettres et quatre dessins de René Magritte*. Montpellier: Fata Morgana.
- Frischer, J., & Larsson, K. (2000). Laissez-faire in research education: An inquiry into a swedish doctoral program. *Higher Education Policy*, 13, 131-155.
- Gergen, K. J. (1993). *Toward transformation in social knowledge* (2nd ed.). London: Sage Publications.
- Gergen, K. J. (1994). *Realities and relationships: Soundings in social constructionism*. Cambridge: Harvard University Press.
- Gergen, K. J. (1999). *An invitation to social construction*. London: Sage Publications.
- Gergen, K. J. (2005). *Virkeligheter og relationer* (2nd ed.). Viborg: Dansk Psykologisk Forlag.
- Gergen, K. J. (2009). *Relational being: Beyond self and community*. New York: Oxford University Press.
- Gergen, K. J., & Gergen, M. (2004). *Social constructionism: Entering the dialogue*. Ohio: Taos Institute Publications.

## Mellomledelse som en relasjonell realitetskonstruksjon

- Gergen, K. J., & Gergen, M. (2006). Narratives in action. *Narrative inquiry*, 16, 12-21.
- Gibbs, G. R. (2002). *Qualitative data analysis: Explorations with Nvivo*. Buckingham: Open University Press.
- Glaser, B. G. (2001). *The grounded theory perspective*. Mill Valley: Sociology Press.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1999). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. New York: Aldine de Gruyter.
- Glaserfeld, E. V. (1985). Reconstructing the concept of knowledge. *Archives de psychologie*, 53, 91-101.
- Goethals, G. R., Sorenson, G. J. & Burns, J. M. (Eds.). (2004). *Encyclopedia of leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Goffman, E. (1967). *Interaction ritual: essays on face-to-face behaviour*. Chicago: Aldin.
- Goffman, E. (1971). *The presentation of self in everyday life*. London: The Penguin Press.
- Graen, G., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6, 219-247.
- Grint, K. (2005). Problems, problems, problems. The social construction of leadership. *Human Relations*, 58, 1467-1494.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The leadership quarterly*, 13, 423-451.
- Gronn, P. (2009). Leadership configurations. *Leadership*, 5, 381-394.
- Hacking, I. (1999). *The social construction of what?* Cambridge: Harvard University Press.
- Harré, R. (1998). *The singular self: An introduction to the psychology of personhood*. London: Sage Publications.
- Harré, R., & Gillett, G. (1994). *The discursive mind*. London: Sage Publications.
- Harré, R., Moghaddam, F. M., Pilkerton-Cairnie, T., Rothbart, D., & Sabat, S. R. (2009). Recent advances in positioning theory. *Theory & psychology*, 19, 5-31.
- Haukedal, W., & Bjørvik, K. I. (2005). *Arbeids- og lederpsykologi* (7th ed.). Oslo: Cappelen Akademiske Forlag.
- Henderikus, J. S. (2001). Introduction: Social constructionism and its critics. *Theory & Psychology*, 11, 291-296.
- Hogg, M. A. (2005). Social identity and leadership. *Personality and social psychology review*, 5, 184-200.
- Hollander, E. P. (1964). *Leaders, groups and influence*. New York: Oxford University Press.
- Hollander, E. P. (1978). *Leadership dynamics: A practical guide to effective relationships*.

New York: Free Press.

- Hollander, E. P. (1979). The impact of Ralph M. Stogdill and the Ohio State leadership studies on a transactional approach to leadership. *Journal of Management*, 5, 157-165.
- Hollander, E. P. (1992). The essential interdependence of leadership and followership. *Current directions in psychological science*, 1, 71-75.
- Hollander, E. P., & Julian, J. W. (1969). Contemporary trends in the analysis of leadership processes. *Psychological bulletin*, 71, 387-397.
- Holmberg, I. (2005). Det som betyder något: Om lederskap och mode. In D. Ericsson & M. Kallifatides (Eds.), *Samtalet fortsätter: Bortom lederskapets gränser* (pp. 41-61). Academia adacta.
- Holstein, J. & Gubrium, J. (1995). *The active interview*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hosking, D. M. (1999). Social construction as process: Some new possibilities for research and development. *Concepts and transformation*, 4, 117-132.
- Hosking, D. M. (2000). Ecology in mind, mindful practices. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9, 147-158.
- Hosking, D. M. (2002). *Constructing changes: A social constructionist approach to change work (and beetles and witches)*. Tilburg: Tilburg University Press.
- Hosking, D. M. (2004). Changeworks: A critical construction. In J. Boonstra (Ed.), *Dynamics of organizational change and learning* (pp. 259-278). Chichester: Wiley.
- Hosking, D. M. (2005). Bounded entities, constructivist revisions and radical reconstructions. *Cognition, brain, behaviour*, 9, 609-622.
- Hosking, D. M. (2006). Discourses of relations and relational processes. In O. Kyriakidou & M. Özbilgin (Eds.), *Relational perspectives in organizational studies: A research companion* (pp. 265-277). Cheltenham: Edward Elgar.
- Hosking, D. M. (2007). Sound constructs: A constructionist discourse of sound processes and listening. *Revue Sciences de Gestion*, 55, 55-75.
- Hosking, D. M. (2008). Can constructionism be critical? In J. A. Holstein & J. F. Gubrium (Eds.), *Handbook of constructionist research* (pp. 669-686). London: The Guilford Press.
- Hosking, D. M., & Bass, A. (2002). Let's not talk about it for a change. *Human Systems: The journal of systemic consulting and management*, 13, 47-64.
- Hosking, D. M., & McNamee, S. (in press). *Transforming inquiry: A relational constructionist perspective*. Unpublished manuscript.
- Hosking, D. M., & Morley, I. E. (1988). The skills of leadership. In J. G. Hunt, B. R. Baliga,



## Mellomledelse som en relasjonell realitetskonstruksjon

- H. P. Dachler & C. A. Schriesheim (Eds.), *Emerging leadership vistas* (pp. 80-106).  
Lexington: Lexington Books.
- Hosking, D.M., & Morley, I. E. (1991). *A social psychology of organizing: People, processes and contexts*. New York: Prentice Hall.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., Gupta, V., & Associates. (2004). *Leadership, culture, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Howell, J. M., & Shamir, B. (2005). The role of followers in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences. *Academy of Management Review*, 30, 96-112.
- Hughes, T. (1970). *The hawk in the rain*. London: Faber & Faber.
- Hunt J. G. (2008). The future is now. In D. Barry & H. Hansen (Eds.), *The SAGE handbook of new approaches in management and organization* (pp. 479-481). Los Angeles: Sage Publications.
- Hunt, J. G., & Dodge, G. E. (2000). Leadership deja vu all over again. *The leadership quarterly review of leadership*, 11, 435-458.
- Hunt, J. G., & Ropo, A. (2003). Longitudinal research and the third scientific discipline. *Group and Organization Management*, 23, 315-340.
- Huxam, C., & Vangen, S. (2000). Leadership in the shaping and implementation of collaboration agendas: How things happen in a (not quite) joined-up world. *Academy of Management Journal*, 43, 1159-1175.
- Ikram, S. (2010). *Ancient Egypt: An introduction*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Jovchevovitch, S., & Bauer, M. W. (2000). Narrative interviewing. In M. W. Bauer & G. Gaskell (Eds.), *Qualitative researching: with text, image and sound* (pp. 57-74). London: Sage Publications.
- Jørgensen, W. M., & Phillips, L. (2005). *Diskursanalyse. Som teori og metode*. Fredriksberg: Roskilde Universitetsforlag.
- Kark, R., & Shamir, B. (2002). The influence of transformational leadership on followers relational versus self-concept. *Academy of management proceedings*. OB:D1–D6.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4th ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kärreman, D., & Alvesson, M. (2001). Making newsmakers: Conversational identity at work. *Organization studies*, 22, 59-89.
- Kärreman, D., & Alvesson, M. (2004). Cages in tandem: Management control, social

- identity, and identification in a knowledge-intensive firm. *Organization*, 11, 149-175.
- Kelly, G. (1955). *The Psychology of personal constructs*. New York: Norton.
- Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2, 51-56.
- Kets de Vries, M. F. R. (Rev. Ed.) (2003). *Leaders, fools and impostors: Essays on the psychology of leadership* (pp. 73-91). New York: iUniverse Inc.
- Khema, A. (1987). *Being nobody, going nowhere: Meditations on the Buddhist path*. Elm street: Wisdom Publications.
- Kripke, S. (1982). Wittgenstein on rules and private language: An elementary exposition. Oxford: Blackwell.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (2nd ed.). Los Angeles: Sage Publications.
- Lambert, L. (2002). A framework for shared leadership. *Educational leadership*, 59, 37-40.
- Lambert, L., Walker, D., Zimmerman, D. P., Cooper, J. E., Lambert, M. D., Gardner, M. E., & Szabo, M. (1995). *The constructivist leader* (2nd ed.). New York: Teachers College Press.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of management review*, 24, 691-710.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Liebrucks, A. (2001). The concept of social construction. *Theory & psychology*, 11, 363-391.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (2000). Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (eds.). *Handbook of qualitative research* (2nd ed., pp. 163-188). California: Sage Publications.
- Lorensen, M. (1998). *Spørsmålet bestemmer metoden - forskningsmetoder i sykepleie og andre helsefag*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Luke, J. (1998). *Catalytic leadership: Strategies for an interconnected world*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Maines, D. (2001). *The faultline of consciousness*. New York: Aldine de Gruyter.
- Maxwell, J. A. (2005). *Qualitative research design: An interactive approach*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- McLellan, E., MacQueen, K. M. & Neidig, J. L. (2003). Beyond the qualitative interview: Data preparation and transcription. *Field methods*, 15, 63-84.

## Mellomledelse som en relasjonell realitetskonstruksjon

- McNamee, S. (1994). Research as relationally situated activity: Ethical implications. *Journal of Feminist Family Therapy*, 6, 69-83.
- Mead, G. H. (1934). *Mind, self, and society*. Chicago: University of Chicago Press.
- Medved, M., & Brockmeier, J. (2004). Making sense of traumatic experience: Telling a life with fragile X syndrome. *Qualitative health research*, 14, 741-759.
- Michel, A., & Wortham, S. (2009). *Bullish on uncertainty: How organizational cultures transform participants*. New York: Cambridge University Press.
- Mishler, E. (1999). *Storylines: Craft artist's narratives of identity*. Cambridge: Harvard University Press.
- Morley, I. E., & Hosking, D. M. (2003). Leadership, learning and negotiation in a social psychology of organizing. In N. Bennet & L. Anderson (Eds.), *Rethinking educational leadership: Challenging the conventions* (pp. 70-97). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Murrell, K. (1997). Emergent theories of leadership for the next century: Towards relational concepts. *Organization Development Journal*, 15, 35-42.
- Nelson, K. (2001). *Damaged identities, narrative repair*. Ithaca: Cornell University Press.
- Neisser, U. (1969). *Cognition and reality: Principles and implications of cognitive psychology*. New Jersey: Prentice Hall.
- Newton, T. (2003). Crossing the great divide: Time, natural and the social. *Sociology*, 37, 433-457.
- Norges største bedrifter (2010). **Retrieved Mars, 3, 2010 from** <http://www.norgesstorstebedrifter.no/fylk>
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and practice* (5th ed.). Los Angeles: Sage Publications.
- Novak, J. D. (1990). Concept maps and vee diagrams: Two metacognitive tools for science and mathematics education. *Instructional science*, 19, 29-52.
- Novak, J. D. (1991). Clarify with concept maps: A tool for students and teachers alike. *The Science Teacher*, 58, 45-49.
- Novak, J. D. (1998). *Learning, creating, and using knowledge: Concept maps as facilitative tools in schools and corporations*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Ospina, S., & Schall, E. (2001). Leadership (re)constructed: How lens matters. Paper presented at APPAM Research Conference, Washington, D.C., November 2001.
- Parker, I. (1992). *Discourse dynamics: Critical analysis for social and individual*

## Mellomledelse som en relasjonell realitetskonstruksjon

- psychology*. London: Routledge.
- Parker, I. (2005). *Qualitative psychology: Introducing radical research*. Maidenhead: Open University Press.
- Parry, K. (1998). Grounded theory and social process: A new direction for leadership research. *The leadership quarterly*, 9, 85-105.
- Parry, K. W., & Bryman, A. (2006). Leadership in organizations. In S. R. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence & W. R. Nord (Eds.), *The SAGE handbook of organization studies* (2nd ed., pp. 447-469). London: Sage Publications.
- Pearce, W. B. (1992). A "campers" guide to constructionisms. *Human Systems: The Journal of Systemic Consultation & Management*, 3, 139-161.
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). All those years ago: The historical underpinnings of shared leadership. In C. L. Pearce & J. A. Conger (Eds.), *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership* (pp. 1-18). London: Sage Publications.
- Petigrew, A. M. (1997). What is a processual analysis? *Scandinavian journal of management*, 13, 337-348.
- Phillips, N., & Hardy, C. (2002). *Discourse analysis: Investigating processes of social construction*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Phoenix, C., & Sparkes, A. C. (2006). Young athletic bodies and narrative maps of aging. *Journal of Aging Studies*, 20, 107-121.
- Piaget, J. (1954). *The Construction of reality in the child*. New York: Basic Books.
- Potter, J., & Wetherell, M. (1992). *Mapping the language of racism. Discourse and the legitimation of exploitation*. New York: Colombi University Press.
- Queneau, R. (1981). *Exercises in style*. New York: New Directions.
- Riessman, C. K. (1993). *Narrative analysis*. Newbury Park: Sage Publications.
- Riessman, C. K. (2003). Performing identities in illness narrative: Masculinity and multiple sclerosis. *Qualitative research*, 3, 5-33.
- Riessman, C. K., & Quinney, L. (2005). Narrative in social work. *Qualitative social work*, 4, 391-412.
- Rost, J. C. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. Westport: Praeger.
- Rost, J. C. (1995). Leadership: A discussion about ethics. *Business ethics quarterly*, 5, 129-142.
- Ryen, A. (2006). *Det kvalitative intervjuet. Fra vitenskap til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sampson, E. E. (1993). *Celebrating the other*. San Fransisco: Westview Press.

## Mellomledelse som en relasjonell realitetskonstruksjon

- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). San Fransisco: Jossey-Bass.
- Schollon, R., & Scollon, S. B. K. (2004). *Nexus analysis: Discourse and the emerging internet*. London: Routledge.
- Shotter, J. (1993). *Cultural politics of everyday life*. Buckingham: Open University Press.
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland M. S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behaviour. *Journal of occupational health psychology, 12*, 80-92.
- Smith, B., & Sparkes, A. C. (2005). Men, sport, spinal cord injury, and narratives of hope. *Social science & medicine, 61*, 1095-1105.
- Somers, M. R. (1994). The narrative constitution of identity: A relational and network approach. *Theory and society, 23*, 605-623.
- Styhre, A. (2004). Rethinking knowledge: A Bergsonian critique of the notion of tacit knowledge. *British journal of management, 15*, 177-188.
- Terry, R. W. (1993). *Authentic leadership: Courage in action*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The leadership quarterly, 17*, 654-676.
- Uhl-Bien, M., & Maslyn, J. M. (2003). Reciprocity in manager-subordinate relationships: Components, configurations and outcomes. *Journal of Management, 29*, 511-532.
- Valsinger, J., & van der Veer, R. (2000). *The Social Mind: Construction of the idea*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Van de Ven, A., & Pool, M. S. (2005). Alternative approaches for studying organizational change. *Organization Studies, 26*, 1377-1404.
- van der Haar, D. (2002). *A positive change: A social constructionist inquiry into the possibilities to evaluate appreciative inquiry*. Tilburg: Tilburg University Press.
- van der Haar, D., & Hosking, D. M. (2004). Evaluating appreciative inquiry: A relational constructionist perspective. *Human Relations, 57*, 1017-1036.
- von Foerster, H. (1984). On constructing a reality. In P. Watzlawick (Ed.), *The invented reality: How do we know what we believe we know?* (pp. 41-63). New York: W.W. Norton.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Watzlawick, P. (Ed.). (1984). *The invented reality*. New York: W.W. Norton.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks:

## Mellomledelse som en relasjonell realitetskonstruksjon

Sage Publications.

- Weick, K. E. (2002). Essai: Real-time reflexivity: Prods to reflection. *Organization Studies*, 23, 893-898.
- White, C. M. (2002). Minority status as a contested terrain: Defining the parameters of subordinate status in post-independent Fiji discourse. *Social identities*, 8, 1-33.
- Wittgenstein, L. (1997). *Filosofiske studier* (B. T. Mikkel, Trans.). Oslo: Pax forlag. (Original work published 1953).
- Wood, M. (2005). The fallacy of misplaced leadership. *Journal of management studies*, 42, 1101-1121.
- Woolgar, S. (1996). Psychology, qualitative methods and the ideas of science. In J. T. E. Richardson (Ed.), *Handbook of qualitative research methods for psychology and the social sciences* (pp. 11-25). Leicester: BPS publications.
- Yardley, L. (2000). Dilemmas in qualitative health research. *Psychology and Health*, 15, 215 – 228
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed.). Upper Saddle River: Pearson Education.

## Appendiks A: Narrativ intervjuguide

Siden jeg benyttet narrativ intervjuguide så vil jeg ikke liste opp alle spørsmål som er blitt stilt, siden disse varierte i stor grad fra intervju til intervju. I stedet viser jeg til briefingen som ble gitt til alle deltagerne før intervjuet startet, og de ulike undertema som har framkomme ved å ta utgangspunkt i hovedtemaet.

### Briefing:

- Masterprosjektet
- Hvordan er intervjuet strukturert
- Hva ønsker jeg å intervju om
- Bruk av båndopptaker
- Anonymitet, konfidensialitet og samtykkeerklæring

### Hovedtema: **Kan du beskrive en typisk Jobbhverdag?**

Gjennom å bruke spørreord som hvem, hva, hvordan og hvorfor (probe-spørsmål ) til de ulike situasjoner som deltagerne beskrives, kom det frem en rekke ulike undertema:

- Endringsprosesser
- Beslutningsprosesser
- Ansettelsesprosesser
- Nedskjæringer
- Samarbeid
- Organisasjonen over tid
- Organisasjonsstruktur
- Formell og uformell makt
- God versus dårlig mellomledelse
- Hva er/ikke er mellomledelse
- Gode og dårlige ledere og medarbeidere

Mellomledelse som en relasjonell realitetskonstruksjon

- Gode og dårlige arbeidsdager
- Utfordring og mestring i arbeidshverdagen
- Støtterelasjoner på arbeidsplassen

## **Appendiks B: Informasjonsskriv om mastergradsprosjektet**

*”Mellomledelse som en relasjonell realitetskonstruksjon”*

Dette informasjonsskrivet er ment som en oppfordring til å delta i undersøkelsen om mellomledere i privat sektor, hvor formålet er å studere arbeidshverdagen til norske mellomledere.

Det vil bli foretatt kvalitative forskningsintervju (narrativ intervjueteknikk), noe som innebærer en løs struktur på intervjuet, hvor du selv bestemmer de narrativer du ønsker å fortelle forskeren. Jeg oppfordrer likevel til å ikke trekke inn personidentifiserende informasjon om tredjepersoner, men heller beskriver disse i kraft av relasjoner som har gitt ulike konsekvenser for arbeidshverdagen.

De intervjudata som fremgår under intervjuet vil bli behandlet konfidensielt, og all datamateriale blir anonymisert ved prosjektslutt. I forskningsteksten kommer jeg ikke til å identifisere deg gjennom verken navn, alder eller organisasjonell tilhørighet, men bruker kun et fiktivt navn ved analyser. Dette er med bakgrunn at denne undersøkelsen vektlegger ikke hvem som har sagt hva, men hvilke historier som skapes i relasjonen mellom forsker og forskningsdeltager.

Det vil bli benyttet båndopptaker hvor alle personopplysninger vil bli anonymisert gjennom transkriberingen, slik at det ikke er mulig å gjenkjenne deg i form av de opplysninger som kommer frem i intervjuet. Båndopptakerutstyret vil bli lagret i en oppbevaringsboks på NTNU Dragvoll, hvor jeg er den eneste med tilgang. Lydopptak blir slettet, og det øvrige datamaterialet anonymiseres senest ved prosjektslutt 30.05.2010.

Det er frivillig å delta i studien. Du kan når som helst og uten grunn trekke ditt samtykke til å delta i studien. Dersom du ønsker å delta, undertegner du samtykkeerklæringen på siste side. Om du nå sier ja til å delta, har du likevel rett til å trekke tilbake ditt samtykke. Dersom du



## Mellomledelse som en relasjonell realitetskonstruksjon

senere ønsker å slette informasjon eller har spørsmål til studien, kan du kontakte:

- Hakim Lyngstadås, 93264696
- Anne Iversen (veileder), 73597481 (NTNU, Dragvoll)

Jeg vil videre gjerne ønske dine innspill underveis i analyseprosessen, hvor du kan bidra til å utforme forskningsresultater. Dette kan være gjennom å korrigere feilaktige analyser, komme med nye tanker og innspill, se om formuleringer kunne vært annerledes. Dette ønsker jeg å gjøre ved å sende e-mail til dere med mulige forslag til diskursive tema som har dukket opp i intervjuet, og dere får mulighet til å kommentere dette.

Prosjektet er meldt inn til personvernombudet for forskning, Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste AS (NSD).

## Mellomledelse som en relasjonell realitetskonstruksjon

### Samtykke til deltakelse i studien

Jeg er villig til å delta i studien

*”Mellomledelse som en relasjonell realitetskonstruksjon”*

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

-----

E-mail adresse

-----

Jeg bekrefter å ha gitt informasjon om studien

-----

