

**LEDERUTVIKLING HOS MELLOMLEDERE**  
**En kvalitativ studie om overordnede sin betydning**  
**for mellomlederes utvikling**



**BCR3103 – Bacheloroppgave**

**Høyskolen Kristiania**

**Vår 2021**

*«Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania.  
Høyskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.»*

## Forord

Etter tre års godt samarbeid mellom to studenter på Høyskolen Kristiania kan vi med stolthet levere det siste leddet i vår bachelorutdannelse i HR og personalledelse. Oppgaven har vært svært lærerik og dannet en plattform som vi kan bygge videre på for å lykkes i fremtidige arbeidsforhold.

Vi ønsker å rette en stor takk til vår veileder Kjetil Vedøy for konstruktive og tydelige tilbakemeldinger. Videre ønsker vi også å takke intervjukandidatene for å stille opp i intervju og dele sine tanker og erfaringer. Til slutt vil vi gi en varm takk til våre familier for å stille opp til pilotintervju og lese korrektur. Deres bidrag har gjort det mulig for oss å gjennomføre bacheloroppgaven.

God Lesning!

## Sammendrag

I vår bacheloroppgave forsøker vi å gi økt forståelse for overordnedes betydning for mellomlederes lederutvikling. Det mangler imidlertid forskning på feltet, og stadig flere stiller spørsmål ved virkningen av lederutvikling. Denne bacheloroppgaven har derfor til hensikt å se på hvordan mellomlederes egen leder kan bidra.

Bacheloroppgaven tar utgangspunkt i følgende problemstilling: *Hvilken betydning har nærmeste overordnede for utvikling av mellomledere?* Studien består av data som er samlet inn fra perioden 13. oktober 2020 til 29. mai 2021.

Bacheloroppgaven har basert seg på teori om ledelse, lederstiler og ledelsesutviklingstiltak som kan bidra til å forstå, og utvikle intrapersonlig og interpersonlig kompetanse hos mellomledere. Det er på bakgrunn av problemstilling og formålet med oppgaven, valgt å benytte en kvalitativ metode med fenomenologisk tilnærming. Det er gjennomført individuelle semistrukturerte intervjuer med sju mellomledere i forskjellige bedrifter. I analysen av dataen satt vi igjen med en rekke uttalelser og utsagn som var med på å belyse vår problemstilling.

Resultatene indikerer at nærmeste overordnedes har betydning for hvilke muligheter mellomledere har til å utvikle seg. Et annet interessant funn var at mellomlederens kollegaer og nettverk var helt nødvendige faktor for mellomlederens utvikling. I tråd med våre funn konkluderer denne bacheloroppgaven med at nærmeste overordnede har betydning for mellomlederens lederutvikling gjennom sin lederstil, ved å følge opp, gi tilbakemeldinger og tilrettelegge for lederutviklingstiltak, som coach og mentorprogram, kurs og nettverksbygging.

# Innholdsfortegnelse

<b>Forord .....</b>	<b>i</b>
<b>Sammendrag.....</b>	<b>ii</b>
<b>Innholdsfortegnelse.....</b>	<b>iii</b>
<b>1. Innledning.....</b>	<b>1</b>
1.1 Bakgrunn og valg av tema.....	1
1.2 Oppgavens formål og valg av problemstilling .....	1
1.3 Forskningsspørsmål.....	2
1.4 Begrepsavklaring.....	2
1.5 Avgrensninger .....	3
1.6 Oppgavens struktur .....	3
<b>2. Teori.....</b>	<b>4</b>
2.1 Ledelse .....	4
2.1.1 Lederstil .....	7
2.2 Lederutvikling .....	12
2.2.1 Ledelsesutviklingstiltak .....	13
2.2.2 Effekten av lederutvikling .....	15
2.3 Selvledelse.....	17
2.4 Oppsummering av teori.....	18
<b>3. Metode.....</b>	<b>19</b>
3.1 Valg av metode.....	19
3.2 Valg av forskningsdesign .....	19
3.3 Datainnsamling.....	20
3.3.1 Intervju.....	20
3.3.2 Utvalgsstrategi .....	21
3.3.3 Forberedelser og gjennomføring .....	21
3.4 Analyse.....	22
3.5 Kvalitetssikring .....	24
3.6 Forskningsetikk .....	25
3.7 Oppsummering av metodiske valg .....	26
<b>4. Empiri .....</b>	<b>27</b>
<b>5. Drøfting.....</b>	<b>39</b>
5.1 Diskusjon av funn.....	39

5.2 Diskusjon av eget arbeid .....	48
<b>6. Konklusjon og videre forskning .....</b>	<b>50</b>
<b>7. Litteraturliste .....</b>	<b>52</b>
<b>Vedlegg – Intervjuguide .....</b>	<b>58</b>

# 1. Innledning

Det investeres mye tid og penger i lederutvikling (Larsson m.fl 2018). Forskning har vist at fenomenet lederutvikling har stor verdi, ikke bare for den enkelte leder, men også for medarbeidere og organisasjoner som helhet. Studier om effekten av lederutvikling er likevel vage, og mangelfulle (Day 2000; Day m.fl. 2014). En årsak til at det er vanskelig å trekke konklusjoner kan skyldes kompleksiteten av lederutvikling i arbeidslivet (Moxnes 2019, 100). Grunnet kompleksiteten er det heller ikke mulig å belyse alle faktorer som er med på å påvirke utvikling av ledere. Vi vil med denne bacheloroppgaven sette søkelys på en faktor - lederens egen leder i relasjon til lederutvikling.

## 1.1 Bakgrunn og valg av tema

Ledelseslitteraturen handler i stor grad om hvordan vi kan forstå ledelse, hvordan ledere bør være, hva de bør gjøre, og hva som kjennetegner gode ledere. På den andre siden, finnes det lite litteratur og forskning om hvordan mennesker kommer dit at de *blir* gode ledere.

Bakgrunn for valg av tema stammer fra vår genuine og brennende interesse for ledelse, og lederutvikling. Det er forankret i flere faktorer som har hatt en avgjørende rolle i valget. Egen erfaring knyttet til ledelse har åpnet øynene våre for hvilken effekt det kan medføre. Det har gjort oss nysgjerrige på hva som er av betydning for at ledere skal kunne utvikle seg til bedre ledere. Vi planlegger begge å ta en master i ledelse, og så bacheloroppgaven som en mulighet til å allerede nå fordype oss i faget.

Det er mange tiltak som kan iverksettes for å utvikle ledere, men hvordan kan eksisterende ressurser, slik som lederens egen leder bidra? Fordi vi ønsker å se på betydningen av lederens egen leders, har vi valgt å undersøke lederutvikling av mellomledere.

## 1.2 Oppgavens formål og valg av problemstilling

Mange ledere gjennomfører ulike tiltak for å utvikle sine lederevner, med varierende resultater. Det kan være mange grunner til at noen får mye utbytte av lederutviklingstiltak mens andre ikke. Vi synes det derfor virket interessant å se på hvordan mellomleders egen leder er med på å påvirke deres lederutvikling. På bakgrunn av dette har vi utformet følgende problemstilling:

*Hvilken betydning har nærmeste overordnede for utvikling av mellomledere?*

## 1.3 Forskningsspørsmål

For å konkretisere problemstillingen har vi utarbeidet følgende forskningsspørsmål:

1. *Hvordan kan overordnedes lederstil påvirke mellomlederens utvikling?*
2. *På hvilken måte er ulike ledelsesutviklingstiltak nyttig for utvikling av mellomledere?*
3. *Hvordan kan nærmeste overordnede tilrettelegge for lederutvikling av mellomledere?*

## 1.4 Begrepsavklaring

I denne bacheloroppgaven gjelder følgende definisjoner:

### **Mellomleder:**

En definisjon av mellomledere er at de “binder sammen virksomhetens strategiske og operative nivå, og har ansvar for minst en del av virksomhetens forretningsprosesser, men ikke forretningsprosessene som et hele” (Hope 2015, 22.) Vi har valgt å definere mellomledere som de lederne som opererer på mellomnivået i bedriftshierarkiet, ett nivå under toppledelsen, og ett nivå over førstelinje medarbeidere (Wooldridge, Schmid og Floyd 2008, 1192).

### **Ledelse:**

Stogdill (1974, 7) påpekte i en gjennomgang av lederforskning, “there are almost as many different definitions of leadership as there are people who have tried to define it” (Northouse 2016, 2). Det er for denne oppgavens del særlig en definisjon som passer til problemstillingen og forskningsspørsmålene; Gary Yukl: “Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objective” (Yukl 2010, 8).

### **Leder- og ledelsesutvikling:**

Johansen og Sæterdal (2017, 240) skiller mellom lederutvikling og ledelsesutvikling, hvor lederutvikling er utvikling av ledere som individer, mens ledelsesutvikling er utvikling av ledelse som innflytelsesprosess. Dette skillet er ikke til stede i McCauley og hennes kolleger (1998) sin definisjon av lederutvikling; “expanding the collective capacity of organizational

members to engage effectively in leadership roles and processes” (Day 2000, 582). Etter som det kan være vanskelig å utelukke at utvikling av ledelse på individnivå kan påvirke prosesser og omvendt, har vi valgt å benytte McCauley og hennes kollegaer sin definisjon.

## 1.5 Avgrensninger

Begrepet ledelsesutvikling er som sagt et vidt og omfattende begrep, som består av flere ulike perspektiver, og det er mange ulike metoder som tar for seg lederutvikling. Det er også mange ulike faktorer som bidrar til lederutvikling. På grunn av oppgavens omfang har vi ikke muligheten til å ta for oss alt, men må avgrense en del. Oppgavens problemstilling er avgrenset til å spesifikt se på utviklingen av mellomledere, der vi ønsker å undersøke hvordan mellomlederens overordnede kan bidra til utviklingen. Vi har valgt å se problemstillingen i lys av mellomlederen sitt perspektiv, og vil dermed kun intervju mellomledere. Dette betyr at deres overordnede og underordnede sitt synspunkt ikke vil bli tatt med i betraktningen.

## 1.6 Oppgavens struktur

Vår bacheloroppgave er delt inn i seks forskjellige kapitler. I det første kapitlet presenteres bakgrunnen og formålet for valg av tema og problemstilling, i tillegg til hvilke avgrensninger vi har valgt å ta for å kunne besvare problemstillingen. I kapittel to fremlegger vi relevant teori og forskning fra faglitteraturen. Dette legger grunnlaget for å kunne analysere og besvare problemstillingen.

I kapittel tre går vi grundig inn på å forklare de metodiske valgene som er foretatt, som inkluderer forskningsdesign, datainnsamling, og analyseteknikk. Videre i kapittel fire presenterer vi empirien med tilhørende funn og analyser. I kapittel fem blir de empiriske funnene sett opp mot den relevante forskningslitteraturen på feltet, som ble lagt frem i kapittel to. I denne delen er vi mest interesserte i å se på sammenhengen vår empiri har med tidligere forskning. I dette kapitlet vil vi også fremlegge de praktiske og teoretiske implikasjonene, samt våre tanker rundt arbeidet med oppgaven. Avslutningsvis vil oppgavens siste kapittel besvarer bacheloroppgavens problemstilling basert på teori og våre funn, samt fremlegge anbefalinger for videre forskning på lederutvikling.



## 2. Teori

Empiriske studier gjennomføres i forsøk på å tilføre ny kunnskap om et fenomen (Skilbrei 2019, 50). For at dette skal kunne resultere i mer enn generell kunnskap, er det nødvendig å tilføre eksisterende teori. Teori er et vagt begrep, men handler ofte om å forsøke å begrepsfeste og forklare et fenomen, eller sammenhenger mellom fenomener (Skilbrei 2019, 50). I denne delen skal vi presentere den relevante teorien, som er nært tilknyttet problemstilling; *Hvilken betydning har nærmeste overordnede for utvikling av mellomledere?*

Kapittelet starter med å belyse de mest sentrale teoretiske tilnærmingene på temaet ledelse og lederutvikling. Videre går vi inn på det underliggende teoretiske grunnlaget som fremstår som relevant. Dette inkluderer ulike ledelsesstiler, og lederutviklingstiltak som coaching, 360-vurdering, mentorprogram og kollegaveiledning. Den teorien og forskningslitteratur som presenteres i dette kapittelet vil dermed legge grunnlaget for diskusjon og drøfting av egne funn i kapittel fem.

### 2.1 Ledelse

#### **Historisk utvikling av ledelsesteori og lederutvikling**

Ledelsesteori har utviklet seg mye gjennom tidene. Det har resultert i flere ulike måter å forstå ledelse på. I denne delen skal vi ta for oss ulike ledelsesperspektiver opp gjennom historien, for å prøve å bedre forstå hvordan disse kan gi ulike tilnærminger til lederutvikling.

#### **Atferdsperspektiv**

Rundt 1940-tallet ble det fokus på å avdekke personlighetstrekk, og rekruttere «fødte ledere». På 1950-tallet ble fokuset flyttet til å forstå ledelsesstil og -adferd (Parry og Bryman 2006). Lederatferd var noe man kunne utvikle, og det ble derfor verdt å utforske lederutvikling. Mellomlederes betydning for strategi ble først anerkjent i forskningslitteraturen på 1970-tallet. Før den tid ble det antatt at ledelse var en analytisk prosess, strukturert fra topp til bunn, som skilte beslutningstaking fra handling (Wooldridge, Schmid og Floyd 2008, 1193).

Fra 1950-tallet og fram mot 1980 årene kom forskere fram til to former for hovedadferd, og lederstiler som de mente kjennetegnet effektiv ledelse; oppgaveadferd og relasjonsatferd. På den tiden så forskere også på forholdet mellom relasjonsorientert- og oppgaveorientert atferd i teorier om situasjonsbestemt ledelse (Karlsen 2013, 106-109). Det vil bli nærmere forklart i

delkapittelet om lederstil (se kapittel 2.1.1). I nyere tid har endringsatferd blitt lagt til som en tredje dimensjon i atferdsperspektivet (Yukl mfl. 2002, 16). Det er viktig å avklare skillet mellom oppgaveorientert, relasjonsorientert og endringsorientert atferd, fordi de tre variantene er relevante for å forstå effektiv ledelse i forskjellige situasjoner.

Oppgaveadferd handler om å tilrettelegge for struktur (Judge mfl. 2004). Det innebærer planlegging av korttids aktiviteter, rolleforventninger, overvåking av presentasjoner og forklaring av formålet med oppgaven (Yukl mfl. 2002, 18). I følge Yukl og hans kollegaer (2002, 18) består relasjonsatferd av å oppmuntre, gi støtte og anerkjennelse for bidrag og presentasjoner, utvikling av deres kompetanse og selvtillit, samt medbestemmelse og tilrettelegging for initiativ til problemløsning. Med andre ord handler relasjonsatferd om å vise omsorg og hensyn for ansatte, og deres utvikling (Judge mfl. 2004).

Endringsatferd er det nyeste tillegget innen atferdsforståelse. Det inkluderer å “fremme endring og vekst, gi kreative løsninger, oppmuntre kreativ tenkning av andre, eksperimentere med nye måter å gjøre ting på, samt ta risikofylte beslutninger når det er nødvendig, og planlegge for fremtiden” (Yukl mfl. 2002, 18, egen oversettelse). Denne atferdsforståelsen for ledelse er svært vanlig i lederutviklingsprogrammer i dag.

Det skal likevel tas i betraktning at forskning på lederatferd har vist at en ikke kan stole utelukkende på atferdskonstruksjoner, da det er bredt og abstrakt (Yukl, mfl. 2002, 17). Ledelsesutviklingsprogrammer som bygger på atferdsforståelse vil gjennom kunnskapsoverføring og trening forsøke å sette ledere i bedre stand til å tilrettelegge for struktur, vise omsorg og hensyn, og skape endring (Johansen og Sæterdal 2017, 236).

Felles for ledelsesutviklingsprogrammer er en opplæring i «lederens verktøykasse», bestående av en rekke forskjellige ferdigheter, kunnskaper, og holdninger tilknyttet lederatferd (Johansen og Sæterdal 2017, 237). Ledelsesutviklingsprogrammer som jobber med utvikling av relasjonsadferd fokuserer ofte på tilbakemelding, og det å bli mer bevisst på hvilken betydning tilbakemelding kan ha i medarbeiderens utvikling. Lederne lærer for eksempel hvordan de kan utdype sin tilbakemelding. Det er også vanlig å ha opplæring i samtaler som inneholder et negativt budskap til medarbeideren. Slike samtaler blir ofte omtalt som den «vanskelige samtalen», og kan for eksempel dreie seg om kritikk av arbeidsprestasjon eller konflikt. Gjennom kunnskapsoverføring og trening i atferdsforståelse kan ledere få en bedre forståelse

av hva som kan skje når folk får negativ tilbakemelding, samt at det kan bygge ledes mot til å si ifra, og gjør dem flinkere til å være tydelig og støttende (Johansen og Sæterdal 2017, 237).

### **Meningsperspektiv**

På 1980-tallet skjedde det en oppblomstring med nye ledelsesteorier, som bygde på en ny ledelsesforståelse. "Ledelse ble nå forklart som det å skape mening gjennom å definere virkeligheten slik at folk ble bedre i stand til å handle" (Johansen og Sæterdal 2017, 237). Transformasjonsledelse regnes som spesielt viktig i dette paradigmeskifte (Hunt 1999). Med tid har transformasjonsledelse utviklet seg til å bli mer atferdsorientert, og det er identifisert fire dimensjoner (de fire i-er). De fire i-ene er inspirerende motivasjon, idealisert innflytelse, intellektuell stimulering og individuell hensyntaking (Bass og Avolio 1990). Mer om hva transformasjonsledelse er, og hvordan det er knyttet til lederutvikling vil vi ta for oss under delkapittelet om lederstil (2.1.1).

### **Samskapt perspektiv**

Det holder ikke å kun sende ledere på kurs for å oppnå god ledelse. Nyere ledelsesforskning beveger seg mer bort fra rendyrket atferdsperspektiv, og setter spørsmålsteget ved lederen som eneste skaperen av ledelse. Det fokuseres i større grad på at ledelse må forstås som et kollektivt fenomen, som oppstår når mennesker samhandler i relasjoner, og organisasjonskulturer av forskjellig kvalitet (Gardner mfl. 2012; Uhl-Bien m.fl. 2007). Majoriteten av ledelsesutvikling som blir tilbudt i organisasjoner og høyere utdanning i dag fokuserer hovedsakelig på utvikling av atferd. Det kan henge sammen med at det er enklere å trene opp ledere til å gi god tilbakemelding, enn det er å tilrettelegge for at komplekse innflytelsesprosesser skal oppstå (Johansen og Sæterdal 2017, 239).

### **Kritisk perspektiv**

Det kritiske perspektivet foreslår at ledelse består av hverdagslige handlinger, som blir tillagt en opphøy betydning av medarbeiderne (Alvesson og Sveningsson 2003, 1448). Det kan for eksempel være en hverdagslig handling som at lederen spør hvordan en medarbeider har det. Denne handlingen kan bli tolket som at lederen viser omsorg og ser den ansatte. Medarbeideren føler seg dermed sett og blir motivert. Medarbeideren er med på å skape ledelse gjennom deres tolkninger basert på håp, ønsker og romantiske idealer. Ledelse blir med andre ord ikke bare

til gjennom hva lederen gjør, men også gjennom hva medarbeiderne tror og tenker at ledere gjør (Johansen og Sæterdal 2017, 239).

Lederutvikling som tar utgangspunkt i det kritiske ledelsesperspektivet tilbyr en mer jordnær forståelse, der de gir en større rolle til medarbeiderne, organisasjonen og samfunnet lederen opererer i. Ved å tilby et mer kritiske perspektiv på ledelse blir det tonet ned på det idealiserte synet på ledelse, og deltakerne i slike lederutviklingsprogram blir oppfordret til å være mer reflekssive i lederrollen (Johansen og Sæterdal 2017, 239).

### 2.1.1 Lederstil

“Ledelsesstil består av atferdsmønsteret til en person som prøver å påvirke andre” (Northouse 2016, 94, egen oversettelse) Lederstil handler med andre ord om en persons preferanse for å lede. I denne bacheloroppgaven har vi valgt å gi spesiell oppmerksomhet til to tilnæringer innen ledelse - transformasjonsledelse og situasjonsbestemt ledelse.

#### **Transformasjonsledelse**

Transformasjonsledelse er en av de nåværende og mest populære tilnærmingene til ledelse. Bass og Riggio (2006) foreslår at populariteten kan skyldes økt vekt på egen motivasjon og utvikling av følgere. Dette appellerer til behovet dagens medarbeidere har for å bli inspirert, motivert og myndiggjort for å lykkes i usikre tider. Som navnet tilsier er transformasjonsledelse en prosess som endrer og transformerer folk. Prosessen inkluderer ofte karismatisk og visjonær ledelse, og innebærer å få tilhengere til å oppnå mer enn det som vanligvis forventes; utvikle deres fulle potensiale (Northouse 2016, 161 og 167). Mennesker som demonstrerer transformasjonsledelse, har ofte et sterkt sett med interne verdier og idealer. De motiverer tilhengerne til å handle på måter som støtter “det større gode”, snarere enn deres egeninteresser (Kuhnert 1994, i Northouse 2016, 167). Som nevnt tidligere er det definert fire former for transformerende atferd.

*Inspirerende motivasjon* beskriver ledere med evnen til å inspirere og motivere følgerne gjennom å formidle visjon og felles mål. Dette kan oppnås gjennom motiverende og følelsesmessige taler, samtaler og andre offentlige visninger av entusiasme og optimisme. På den måten vil lederen vekke teamfølelsen og en god lagånd hos sine medarbeidere (Simic, 1998, 52).

*Idealisert innflytelse* handler om å være en rollemodell, og er den følelsesmessige komponenten til ledelse (Northouse 2016, 167). Idealisert innflytelse kan demonstreres ved å være et godt moralsk eksempel, lykkes i å nå sine mål og opptre slik at det er sammenheng mellom hva en sier og hva en gjør. Fordi tilhengerne prøver å etterligne ledere med idealisert innflytelse vil lederen på den måten kunne gjennomføre endring støttet av de ansatte (Simic 1998, 52). Nelson Mandela er et eksempel på en leder med idealisert innflytelse. Mandela blir sett på som en leder med høy moralsk standard. Hans karismatiske egenskaper og folks respons på dem forvandlet en hel nasjon, og resulterte i monumentale forandringer i hvordan folket i Sør-afrika ble styrt (Northouse 2016, 168).

*Intellektuell stimulering* er evnen til å stimulere de ansatte til å være kreative, innovative og å utfordre egen, lederne og organisasjonens tro og verdier (Northouse 2016, 169). Det kan gjøres ved å oppfordre de ansatte til å reflektere og utvikle seg, samt å faglig utfordre de ansatte og oppmuntre dem til å løse problemer på innovative og kreative måter. De ansatte blir ikke kritisert av lederen dersom deres ideer og løsningsforslag skiller seg fra lederens egne ideer, og lederens ideer blir heller ikke påtvunget (Simic 1998, 52).

*Individuell omtanke* er representativ for ledere som viser omsorg, ser de ansatte som forskjellige individer og lytter til deres behov (Bass og Avolio 1990). Menneskelige ønsker og behov er forskjellige. En leder som utøver individuell omtanke tar individuelle hensyn og tildeler oppgaver deretter (Simic 1998, 52). Et eksempel på denne typen ledelse er en leder som bruker tid på å behandle hver ansatt på en omsorgsfull og unik måte. For noen ansatte kan lederen gi sterk tilhørighet; til andre kan lederen gi spesifikke instruksjoner med høy grad av struktur (Northouse 2016, 169).

### **Transformasjonsledelse versus Transaksjonsledelse**

Transaksjonsledelse fokuserer på utviklingen som skjer mellom ledere og deres tilhengere, og kan forstås som en transaksjon der medarbeider og leder utveksler arbeid mot belønning. Ledere kan for eksempel tilby bonus til medarbeidere som overgår målene sine. Transaksjonelle ledere er innflytelsesrike fordi det er til tilhengers egen interesse at de gjør det lederen ønsker (Kuhnert og Lewis 1987, 649). I motsetning til transaksjonsledelse er transformasjonsledelse prosesser der en person engasjerer seg med andre, og skaper forbindelser som øker motivasjon og moral nivået hos både lederen og følgeren. Mohammed

Gandhi blir ofte pekt på som et eksempel på en transformerende leder. Han inspirerte og ga håp til millioner av mennesker, og endret seg selv i prosessen (Northouse 2016, 169).

Transformasjonsledelse har vist seg å gi større effekt enn transaksjonsledelse. Transaksjonsledelse resulterer i forventede resultater, mens transformasjonsledelse resulterer i ytelse som går langt utover det som forventes (Northouse 2016, 169). I 2011 undersøkte Tims, Bakker og Xanthopoulou forholdet mellom transformasjonsledelse og arbeidsengasjement hos 43 ansatte og deres veiledere i to Nederlandske organisasjoner. Funn avslørte at ansatte ble mer engasjert i sitt arbeid da deres veiledere var i stand til å øke de ansattes optimisme gjennom en transformerende lederstil. Funnene understreker den viktige rollen personlige egenskaper (optimisme) har i den transformasjonsmessige ledelsesprosessen (Tims, Bakker og Xanthopoulou 2011).

### **Motivasjon hos mellomledere**

I artikkelen «*What motivates middle managers*» tar David Antonioni (1999, 27) for seg studien til Tom Peters om motivasjon. Over tusen ledere var med i studien. Peters fant tre faktorer som holder motivasjon oppe hos mellomlederne: "tillit, respekt og omsorg". Lederne i studiene rapporterte at følelsen av respekt er den viktigste motivasjonsfaktoren etterfulgt av gjensidig tillit (Antonioni 1999, 28). Motivasjonsfaktorene knyttet til omsorg, var for eksempel at mellomlederen kunne delta i beslutninger som påvirker deres eget område, og at deres egen leder var bevisst på mellomlederens innsats og jobbutførelse. Det var også en motivasjonsfaktor at lederen var rettferdig i hvordan mellomlederne ble belønnet og hvordan de ga tilbakemeldinger (Antonioni 1999, 28).

Det gjaldt spesielt for måten ledere viser omsorg. En mellomleder fortalte i studien, "Sjefen min sjekker aldri med meg om jeg har de ressursene jeg trenger til å håndtere arbeidet som mitt område er forventet å gjøre". Hvis ledere bryr seg nok til å snakke med sine mellomledere om krav og ressurser fant studien at arbeidsoppgavene også ble tildelt mer effektivt (Antonioni 1999, 29).

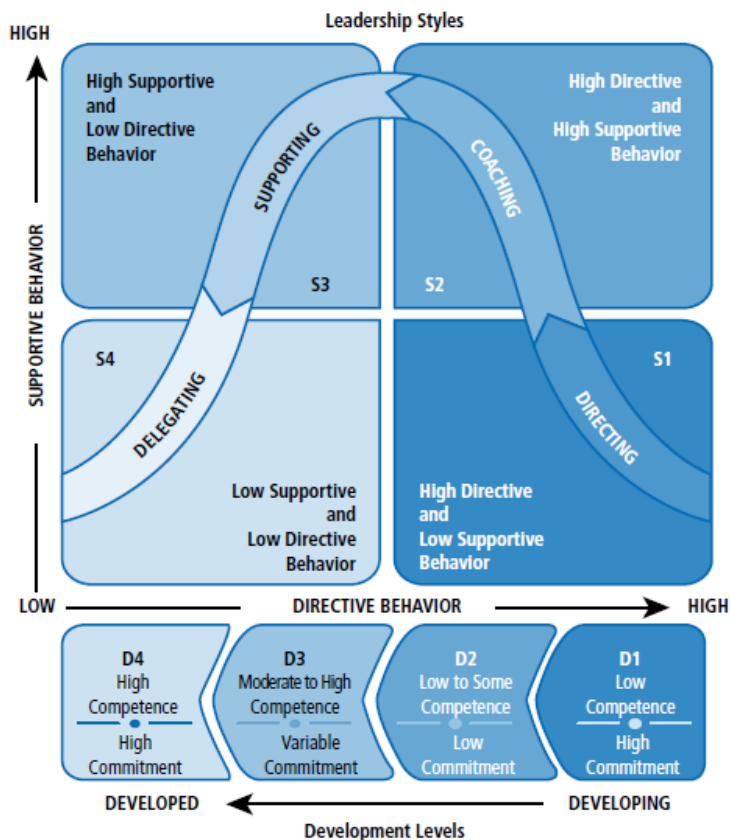
### **Situasjonsbestemt ledelse**

Situasjonsbestemt ledelse er en lederstil utviklet av Hersey og Blanchard (1969), og Hersey (1987)(Northouse 2016, 93). I følge Northouse (2016, 93) tar situasjonsbestemt ledelsesteori utgangspunkt i at ledelse henger sammen med situasjonen som oppstår, slik som oppgavens

art, tid til rådighet og ytre rammer, så forskjellige situasjoner krever forskjellige tilnærming til ledelse. Som i atferdsteorien påpekes det også i denne teorien forholdet mellom relasjonsorientert- og oppgaveorientert atferd (Karlsen 2013, 106-109). Teorien om situasjonsbestemt ledelse har ikke blitt etablert som en teoretisk forklaring på ledelse slik som atferdsteori, da det i praksis vil være vanskelig å avdekke alle variabler (Arnulf 2012, 60).

Situasjonsbestemt ledelse er sammensatt av både en styrende og en støttende tilnærming (Northouse 2016, 93). Det er opp til lederen å evaluere hvilken tilnærming som skal brukes ut fra en gitt situasjon (2016, 93). I tillegg forklarer forfatteren at dette innebærer at lederen gjør en vurdering av den ansattes kompetanse og motivasjon til å utføre sitt arbeid. Basert på antagelser om at medarbeideres kompetanse og motivasjon varierer over tid foreslår forfatteren at situasjonsbestemt ledelse bør tilpasse i hvilken grad hun eller han er styrende eller støttende for å møte de endrede behovene (2016, 94).

Blanchard, Zigarmi, og Nelson (1993) fant at en leder som praktiserer situasjonsbestemt ledelse måtte være opptatt av både styrende og støttende atferd, når de søker å hjelpe andre for å fullføre en gitt oppgave. Styrende atferd tydeliggjør, ofte med enveis kommunikasjon, hva som skal gjøres, hvordan det skal gjøres og hvem som er ansvarlig for å gjøre det (Northouse 2016, 94). En støttende tilnærming på den andre siden uttrykkes gjennom toveiskommunikasjon, og svar som viser sosial og emosjonell støtte til andre. Det kan for eksempel være at lederen ber om innspill, problemløsning og roser, og lytter til de ansatte (Northouse 2016, 94).



Figur 2: Situational Leadership (Northouse 2016, 95)

Ledelsesstiler kan videre klassifiseres inn i fire forskjellige kategorier av styrende og støttende atferd, der lederstilen tilpasses mellomlederens grad av motivasjon og kompetanse for en bestemt oppgave (Blanchard, Zigarmi, og Nelson 1993). Modellen til Northouse (2016, 96) (figur 2) illustrerer ved bruk av piler hvordan styrende og støttende lederatferd kombineres for hver av de fire forskjellige lederstilene.

Den første stilen (S1) er en høy styrende og lav støttende stil. Ledelsesstilen fungerer godt i situasjoner der mellomlederen har lav kompetanse, men høy motivasjon. Ved å bruke denne stilen gir lederen instruksjoner om hva, og hvordan målene skal oppnås av mellomlederen, og overvåker nøye (Northouse 2016, 94).

Den andre stilen (S2) kalles coachende lederstil, og er en høy styrende og høy støttende stil. Lederstilen krever at lederen involverer seg, med mellomlederen, ved å oppmuntre og be om innspill. Coaching er imidlertid en utvidelse av S1 ved at lederen tar den endelige avgjørelsen om hvilke, og hvordan mål skal oppnås. En coachende ledelse passer ifølge Northouse (2016, 94) når mellomlederen har lav kompetanse og lav motivasjon.



Stil 3 (S3) er en støttende tilnærming som krever at lederen tar en høy støttende og lav styrende stil. I denne tilnærmingen fokuserer ikke lederen utelukkende på mål, men på å bruke støttende atferd til å bringe ut mellomlederens ferdigheter rundt målet som skal oppnås. Den støttende stilen inkluderer å lytte, rose, be om innspill og gi tilbakemelding. En leder som bruker denne stilen, gir mellomlederen kontroll over daglige beslutninger, men er fortsatt tilgjengelig for å lette problemløsning. En S3-leder er rask til å gi anerkjennelse og sosial støtte til følgere. Støttende ledelse virker best i situasjoner der mellomlederen har høy kompetanse og lav motivasjon (Northouse 2016, 95).

Til slutt har en delegerende lederstil (S4) en lavt støttende og lavt styrende tilnærming. Lederen reduserer involvering i planlegging, kontroll av detaljer og målavklaring. Lederen overlater ansvar for beslutninger og gjennomføring til mellomlederen og avstår fra å gripe inn ved unødvendig sosial støtte (Northouse 2016, 95-96). Delegerende ledelse fungerer best ved høy kompetanse og høy motivasjon.

Det finnes mange måter å forstå ledelse på, og dermed ulike former for ledelse. Det reiser følgende spørsmål: Hvordan kan overordnedes lederstil påvirke mellomlederens utvikling? Det bringer oss tilbake til vår problemstilling; *Hvilken betydning har nærmeste overordnede for utvikling av mellomledere?*

## 2.2 Lederutvikling

Day og hans kollegaer (2000) foreslår å frigjøre teorier om lederutvikling fra våre teorier om ledelse for å forenkle vår forståelse av lederutvikling. Day (2000) skiller mellom *lederutvikling* som er utvikling av ledere som individer og *ledelsesutvikling* som er utvikling av ledelse som innflytelsesprosess. I dette delkapittelet skal vi se nærmere på ulike tilnærminger av lederutvikling som fokuserer på utvikling av ledere som individer, og utvikling av ledelse som innflytelsesprosess.

### **Utvikling av ledere som individer**

Når det gjelder lederutvikling legges det ifølge Day (2000) vekt på individbasert kunnskap, ferdigheter og evner knyttet til å formelle lederroller. Målet er å utvikle det Day (2000) omtaler som intrapersonlig kompetanse. Utvikling av intrapersonlig kompetanse handler om å utvikle kompetanse i lederrollen. Eksempler på intrapersonell kompetanse er selvinnsikt, det å ha et bevisst forhold til seg selv angående sine omgivelser og sine styrker og svakheter. Et annet

eksempel på intrapersonell kompetanse er selv-motivasjon og selvregulering (vår evne til å justere vår adferd). Disse evnene bidrar til å forbedre individuell kunnskap, tillit og personlig makt som er blitt foreslått som nødvendige for ledelse (Day 2000, 584).

### **Utvikling av ledelse som innflytelsesprosess**

Ledelsesutvikling har ifølge Day (2000) som formål å utvikle ledelsesprosessen gjennom å bygge interpersonlig kompetanse. Med andre ord det som foregår mellom mennesker – bygge og bruke mellommenneskelig kompetanse. Nøkkelposter i mellommenneskelig kompetanse inkluderer sosial bevissthet slik som for eksempel empati, tillit, respekt og sosiale ferdigheter som samarbeid og konflikthåndtering (Day, 2000, 585) Empati betyr evnen til å sette seg inn i hvordan et annet menneske har det. Tillit handler om å stole på andre, samt å være til å stole på. Tillit gjenspeiler respekt (Day 2000). Day (2000, 605) konkluderer med at selv om det skilles mellom lederutvikling og ledelsesutvikling så bør ikke en tilnærming velges framfor den andre. Hver tilnærming er ufullstendig uten den andre.

#### **2.2.1 Ledelsesutviklingstiltak**

En generell tilnærming til lederutvikling som en type organisasjonsstrategi krever en målrettet transformasjon mot høyere nivåer av begge tilnærmingene (Day 2000, 586). Det overordnede målet med lederutvikling er å utvikle ledere og organisasjonen som helhet (Dahler og Fjellvær 2016, 277).

Forskning peker på ulike tiltak som kan benyttes for å utvikle ledere. Det holder ikke å bare sende ledere på kurs for å oppnå god ledelse. I denne oppgaven skal vi ta for oss fire ledelsesutviklingstiltak som har som formål å utvikle intrapersonlig og interpersonlig kompetanse. Vi skal blant annet se på konkrete tiltak som coaching og 360-graders vurdering, samt mentorprogram og kollegaveiledning.

#### **360-graders tilbakemelding**

360-graders tilbakemelding er en metode der et individ får tilbakemelding fra flere kilder, for å systematisk samle oppfatninger av individs ytelse, fra hele sirkelen av relevante synspunkter (Tsui og Ashford 1994, 95). 360-graders målinger er basert på subjektive inntrykk fra en gitt situasjon og er ikke egnet for andre bruksområder. Kildene inkluderer vanligvis lederen over, medarbeiderne under og kollegaene ved siden av (Tsui og Ashford 1994, 95). Lederen i fokus vil også evaluere seg selv. En fordel med en så omfattende evaluering er å få et mer fullstendig

og nøyaktig bilde av individets ytelse, som kan hjelpe lederen til å få en bedre forståelse for sin kompetanse, og hvordan de generelt oppfattes av andre (Johansen og Sæterdal 2017, 242-243)

På den andre siden kan tilbakemeldingstiltak føre til en forverring i presentasjoner. I en metastudie som så på effekten av formelle tilbakemeldingstiltak fant Kluger og deNisi (1996) at en tredjedel opplevde nedgang i presentasjon. Nedgangen forklares med at deltakerne mister troen på egen mestring eller mister motivasjonen til å utføre oppgaven. Hvis tilbakemeldingsprosessen håndteres profesjonelt og med følsomhet, kan 360 tilbakemelding være et nyttig utviklingsverktøy for å bygge interpersonelle kompetanse (Day 2000, 589).

### **Coaching**

Coaching er målfokusert en-til-en-læring og atferdsendring. Målene for coaching er fokusert på å øke lederens intrapersonlige og interpersonlige kompetanse, og dermed forbedre organisatorisk effektivitet (Day 2000, 590). Coaching kan være et kortsiktig tiltak rettet mot å løse spesifikke problemer, eller en lang rekke møter over en utvidet tidsperiode. Det finnes ulike tilnærminger til coaching, men felles er at de kjennetegnes av et felles sett med prinsipper: samarbeid og ansvarliggjøring, bevisstgjøring, forpliktelse, handlingsplanlegging og handling (Grant mfl. 2009, 397).

I en kvalitativ studie utført av Hall, Otazo og Hollenback (1999) fant de at lederne verdsatte ærlighet, realisme og konstruktiv tilbakemelding som viktige faktorer for at coaching skulle være effektivt. Tilbakemelding brukes på forskjellige måter gjennom coachingprosessen: Det brukes som et utgangspunkt for å sette mål og identifisere områder for atferdsendring, og som en referanse og en måte å evaluere framgang på (Gregory, Levy og Jeffers 2008).

### **Mentorprogram**

I mentorprogrammer blir enkeltpersoner parett med andre, vanligvis mer erfarne ledere i organisasjon. Disse mentorene fungerer som en støttespiller som kan gi råd, forslag og coaching til sine mentees (Powell og Yalcin 2010, 235). En mentorordning er ofte spontan og uformell, og virker da ikke som et strategisk virkemiddel, men heller noe som oppstår organisk. Mentorprogram viser seg å fungere best når mentor og mentee har tillit til hverandre og lik personlighet. Mentorprogram kan føre til større grad av tilknytning til organisasjonen og lavere turnover (Johansen og Sæterdal 2017, 228).

## **Kollegaveiledning**

Kollegaveiledning er en ordning der kollegaer i organisasjonen møtes og diskuterer ulike utfordringer de opplever tilknyttet arbeidet. Kollegaene fungerer som en coach eller mentor for hverandre (Johansen og Sæterdal 2017, 228). Kollegaveiledning varierer avhengig av type organisasjon og arbeidsoppgaver. Veiledningen kan foregå en til en eller i grupper. Utgangspunktet er at kolleger samles for å diskutere problemstillinger knyttet til utførelse av arbeidsoppgavene deres (Johansen og Sæterdal 2017, 229). Ifølge Ross (1995 i Raaen 2010) har kollegaveiledning en positiv effekt ved at mellomlederen er villige til å prøve ut ideer dersom de har kolleger å støtte seg til, og reflektere med (Rosenholz 1989; Ellstrøm 1996 i Raaen 2010).

### **2.2.2 Effekten av lederutvikling**

Johansen og Sætersdal (2017, 241) referer til tre ulike metastudier som tar for seg effekten av ulike former for lederutviklingstiltak. I perioden 1951-1982 fant Burke og Day (1986) at erfaringen og kvaliteten på de som leverte lederutviklingsprogrammene var med på å påvirke effekten av programmet. De fant midlertidig ingen spesiell form for lederutviklingstiltak som hadde konsekvent høyere effekt enn andre. En annen metastudie gjennomført av Collins og Holton (2004) tok for seg studier fra perioden 1982-2001.

Collins og Holton (2004) fant også stor variasjon i effektstørrelser. Metastudien viste blant annet at tiltak som målte økning i kunnskap knyttet til lederrollen, hadde høyere effekt enn studier som målte effekten av lederutviklingstiltak i form av lederatferd. Collins og Holton (2004) foreslo at dette kunne komme av at atferd er vanskeligere å måle enn mer objektive kunnskapsspørsmål.

Powell og Yalcin (2010, 227) gjennomførte en metastudie som slo sammen studiene til Burke og Day og Collins og Holton og dekket dermed perioden 1952-2002. Denne metastudien fant også en stor variasjon i effekten av lederutviklingstiltak. Forskerne konkluderte med at selv om lederne lærte, var utfordringen å få lederne til å overføre læring til deres lederhverdag. Dette førte til forslaget om at mentoring og coaching kan tilby ekstra fordeler fordi læring foregår på arbeidsplassen i disse programmene (Powell og Yalcin 2010, 235). I en undersøkelse av over 350 selskaper involvert i lederutvikling fant Giber og hans kollegaer (1999) at de tiltakene som

ble rapportert som mest vellykkede var mentorprogrammer, samt handlingsteori og 360-graders tilbakemelding, fordi det bidrar til at de får et mer sofistikert og strategisk perspektiv på organisasjonen (Day, 2000, 594).

Forskning av Robert O. Brinkerhoff viser at kun 15 prosent av det som blir lært under trening blir praktisert på jobben, hvis det som blir lært ikke blir fulgt opp og forsterket gjennom andre aktiviteter. Det er viktig at nærmeste leder er involvert, oppmuntrende og støtter mellomlederen i etterkant av ledertrening (Kirkpatrick og Kirkpatrick 2013, 27).

### **Effekten av coaching**

Coaching har vist seg å ha effekt på flere underliggende kognitive og atferdsmessige mekanismer. Coaching kan avlaste stress og angst hos leder ved at det etableres et støttende forhold hvor det fortrolig kan diskuteres personlige og profesjonelle problemer. Prosessen med å sette personlige mål for så å målrettet jobbe mot å oppnå dem, kan også øke trives og bidra til økt selveffektivitet. Det at en leder systematisk engasjerer seg i en slik prosess samtidig som han eller hun blir støttet kan forbedre selvregulering (Grant m.fl. 2009, 397).

En omfattende studie der 1361 ledere deltok fant Smither mfl. at coaching i kombinasjon med 360-graders tilbakemelding fungerte godt. Ledere som jobbet med en Coach klarte i større grad å omgjøre tilbakemeldingene de fikk gjennom 360-graders evaluering, til noe mer konkret de kunne jobbe med (Smither mfl., 2003, 23-44). I en annen studie gjennomført av Ladegård og Gjerde (2014), fant de at ledere som deltok i et coachingprogram over seks måneder økte sin subjektive tro på egen mestring, med hensyn til å utøve lederrollen samtidig som de utviklet høyre tillit til sine ansatte. Den samme studien fant at de ansatte hadde mindre lyst til å slutte i jobben etter hvert som deres leder utviklet større tillit til dem. Studien konkluderte med at coaching kan bidra til å utvikle lederen, men at kvaliteten på coachingen er avgjørende, da de så en sammenheng mellom hvor god coachen var til å utfordre, støtte og gi tilbakemelding, og hvor mye lederne utviklet sin subjektive mestringstro og tillit til sine ansatte (Ladegård og Gjerde, 2014).

For at ethvert ledelsesutviklingstiltak, spesielt basert på 360-graders tilbakemelding, skal være effektivt må deltakerne være villig til å godta tilbakemelding som relevant og nyttig, og være åpen for endring. De må også være realistiske i den forstand at endringen sjelden er en enkel vei fremover; det kreves en stor investering av tid og energi før den nødvendige endringen blir en del av individets atferdsrepertoar. Walker og Smither (1999) fant ut i sin forskning at hva

lederen gjør med sin tilbakemelding er av stor betydning. Forskningen fant at ledere som diskuterte sine tilbakemeldinger viste større endring i form av ytelsesforbedring enn ledere som ikke diskuterte tilbakemeldingene sine (Walker og Smither 1999). Vil dette si at lederens overordnede ikke kan påvirke effekten av lederutvikling, at det bare er opp til mellomlederen selv?

Etter McCauley og hennes kolleger (1998) sin definisjon, og Day (2000) sin forståelse av ledelsesutvikling reiser det seg flere spørsmål. Det finnes ulike lederutviklingstiltak som kan bidra til at mellomledere utvikler seg som ledere. Det er likevel ikke tydelig hvilke lederutviklingstiltak som er mest nyttig for utvikling av mellomledere, og det kan stilles spørsmål ved hvem som er best egnet til arbeidet. Er det nærmeste leder, en kollega, en ekstern coach, andre personer i organisasjonen, eller mellomlederen selv? Det bringer oss tilbake til vår problemstilling; *Hvilken betydning har nærmeste overordnede for utvikling av mellomledere?*

### 2.3 Selvledelse

Selvledelse er generelt beskrevet som en egenpåvirkningsprosess, som hjelper individer med å utvikle seg selv og egen motivasjon, som er nødvendig for å prestere effektivt på arbeidsplassen (Manz and Neck 2004). Selvledelse er å influere egne tanker, følelser og handlinger, for å nå egne mål (Bryant og Kazan 2013). Det er en grense for hvor mye kontroll, og påvirkning arbeidsgiver kan ha over arbeidstaker i et arbeidsmiljø (Manz and Sims, 1980, 361-367). Resten av kontrollen eller motivasjonen til å jobbe kommer innenfra (Herzberg m.fl. 2003).

Selvledelse kan deles inn i tre hovedkategorier; atferdsstrategier, kognitive strategier og belønningsstrategier (Neck og Houghton 2006, 270). Atferdsfokusede strategier brukes til å fremme en ønsket og positiv atferd, for å oppnå mål. Det innebærer å bli mer bevisst på når man bør handle, og hvorfor man bør handle. Med andre ord handler dette om selvobservasjon. Atferdsfokusede strategier strever etter å øke individets selvbevissthet, for å lette håndtering av atferd, spesielt knyttet til ubehagelige oppgaver (Manz og Neck 2004). Disse strategiene inkluderer selvobservasjon, egen målsetting og selvbelønning, selvstraff og selvsikkerhet (Neck og Houghton, 2006, 271).

Den andre kategorien, kognitive strategier, handler om å forstå kompleksitet, og å se ting på nye måter, som kan ha en positiv innvirkning - det handler om hvordan du tenker. Negativ og destruktiv selvsnakk bør identifiseres, og erstattes med mer positiv intern dialog. Visualisering,

positiv selvsnakk og bruk av verdier, kan føre til økt mestringstro. Det gjelder å skape en positiv måte å tenke på, da dette gir flere muligheter enn problemer (Neck og Houghton, 2006, 272).

En tredje kategori er belønningsstrategier, som handler om å øke den indre motivasjonen. Mellomlederen tar selv ansvar for å bygge inn positive elementer i arbeidsoppgaven, og fokuserer på å skape en situasjon der personen selv blir motivert av iboende morsomme aspekter ved oppgaven (Neck og Houghton, 2006, 271). Det kan være en opplevelse av mening, mestring og motivasjon når målet nås (Houghton og Neck 2002, 672-691). Målet er å skape en følelse av kompetanse og selvbestemmelse, som er to primære mekanismer for indre motivasjon (Deci og Ryan 1985).

Generelt antyder empirisk forskning om selvledelse at personer som bruker strategier for selvledelse er mer sannsynlig til å forbedre individuelle og organisatoriske ytelser, enn personer som ikke bruker selvledelsestrategier (Neck and Manz, 1996, 445-467). Selvledelse skiller seg fra andre ledelsesformer ved at det er mer fokus på selvkontroll, myndiggjøring og ansvarliggjøring av mellomlederen (Kontochristos, 2020). Lars Glasø, professor på BI, anbefaler at man kombinerer selvledelse med transformasjonsledelse, i tillegg til å være være person- og situasjonsorientert (Kontochristos, 2020).

## 2.4 Oppsummering av teori

I dette kapitlet har vi presentert relevant teori og forskningslitteratur for problemstilling; *Hvilken betydning har nærmeste overordnede for utvikling av mellomledere?* Kapitlet startet med å belyse de mest sentrale teoretiske tilnærmingene på temaet ledelse og lederutvikling, før vi redegjorde for ulike ledelsesstiler, og lederutviklingstiltak. Teorien og forskningslitteratur som er presentert i dette kapitlet legger til grunn for diskusjon og drøfting av egne funn i kapittel fem.

## 3. Metode

Metode handler om en forskers fremgangsmåte for å tilegne seg kunnskap om virkeligheten. Forskningsmetode handler om å etablere prosedyrer og teknikker for å muliggjøre innhenting av relevant og pålitelig kunnskap (Jacobsen 2015, 15-16). Samfunnsvitenskapelige fag skiller mellom kvalitative og kvantitative metoder (Skilbrei 2019, 13). I dette kapittelet vil vi gjøre rede for valg av metode, forskningsdesign og datainnsamling som er lagt til grunn for å undersøke vår problemstilling; *Hvilken betydning har nærmeste overordnede for utvikling av mellomledere?* Avslutningsvis ønsker vi å forklare hvordan vi har kvalitetssikret oppgaven, før vi avslutter kapittelet med å redegjøre for forskningsetiske vurderinger.

### 3.1 Valg av metode

For å svare på problemstillingen, må vi undersøke mellomlederens subjektive forståelse, refleksjoner og synspunkter angående egen lederutvikling i relasjon til nærmeste leder. Vi har derfor valgt å anvende en kvalitativ forskningsmetode da vi var avhengige av å kunne gå i dybden på mellomledernes meninger, holdninger og erfaringer (Tjora 2021, 128). En kvalitativ forskningsstrategi handler om å frembringe betydningen av objektets erfaring og opplevelse. Det handler altså ikke bare om «hva» en person tenker, men også «hvorfor» de tenker det (Skilbrei 2019, 12-14).

Skilbrei (2019, 12) presenterer tre hovedmetoder som anvendes innenfor kvalitativ forskning. Disse inkluderer observasjonsstudier, intervjustudier og tekstanalyser. Det er mulighet for å kombinere metodene, men vi har besluttet å kun benytte én. Basert på vår problemstilling så vi det som mest hensiktsmessig å gjennomføre individuelle intervju med mellomledere som har gjennomført en form for lederutvikling. Vi valgte individuelle intervjuer framfor gruppeintervju fordi det ga oss muligheten til å sette oss inn i hver enkelt informant sin forståelse av fenomenet (Larsen 2017, 98-99). En annen refleksjon vi gjorde oss rundt valget av individuelle intervjuer handlet om begrensninger i intervjuets form. På grunn av koronarestriksjoner måtte intervjuene avholdes digitalt, hvorpå det kan være mer utfordrende å intervju flere samtidig.

### 3.2 Valg av forskningsdesign

Et forskningsdesign er en overordnet plan for hvordan vi skal gå fram for å klare å gjennomføre en undersøkelse. Formålet med forskningsdesign er å avdekke hva og hvem som skal



undersøkes, og hvordan studien skal gjennomføres (Skilbrei 2019, 106). Ut fra vårt ønske om å forstå mellomledere sine erfaringer og opplevelser med nærmeste overordnede, ser vi det nyttig å bruke et fenomenologisk forskningsdesign (Skilbrei 2019, 28).

Fenomenologisk forskningsdesign “tar utgangspunkt i den subjektive opplevelsen og søker å oppnå en forståelse av den dypere meningen i enkeltpersoners erfaringer” (Thagaard 1998, 34). Det er altså informantene sine tanker og erfaringer som legger grunnlaget for analysen, og interessen vår er å undersøke hvordan informantene opplever egen leder i relasjon til lederutvikling.

### 3.3 Datainnsamling

I en kvalitativ undersøkelse kan vi benytte oss av flere ulike metoder for innsamling av datamateriale. Felles for kvalitativ metode er at den som oftest er intensiv, som betyr at den retter seg mot å innhente detaljert forståelse, av relativt få enheter (Jacobsen 2015, 90). I dette delkapittelet går vi nærmere inn på hvordan vi valgte å innhente informasjon, skaffe relevante informanter, og hvordan vi ved bruk av intervju forsøker å anskaffe kunnskap om informantenes erfaringer.

#### 3.3.1 Intervju

##### **Semistrukturert intervjuguide**

I denne studien har vi gjennomført ikke-standardiserte individuelle intervju, med en semistrukturert intervjuguide, via kommunikasjonsplattformen Zoom (Kvale 1997, 76) (Se vedlegg). Valg av intervjuguide baserer seg på at problemstillingen krever åpne og komplekse spørsmål, ofte med oppfølgingsspørsmål, for å kunne avdekke informantenes tilnærminger til fenomenet. Vi ønsket en form for struktur. Spørsmålene ble derfor i utgangspunktet stilt i prioritert rekkefølge. Basert på informantenes svar kunne vi likevel endre rekkefølgen av temaene for å få bedre flyt i samtalen (Thagaard 1998, 86).

Vi lagde en detaljert intervjuguide med et mangfoldig spekter av temaer. I tillegg forsøkte vi å forberede hvilke oppfølgingsspørsmål som kunne være relevant (Thagaard 1998, 84). Hensikten med oppfølgingsspørsmålene var at vi skulle få mer detaljert informasjon og mer nyanserte kommentarer til fenomenet lederutvikling og begrepene som informantene beskrev (Thagaard 2013, 101). Med intervjuguiden som utgangspunkt hadde vi mulighet til å tilpasse spørsmålene etter hva informantene fortalte (Thagaard 1998, 86).

### 3.3.2 Utvalgsstrategi

Vi gjorde en strategisk og trinnvis utvelgelse av informanter. Det er viktig å sette kriterier for å sørge for at informantene er relevant og representative (Malterud 2003, 59). Kriteriene for utvalget av informanter ble satt til at de skulle ha en mellomlederstilling, og ha deltatt på lederutvikling. Flere av informantene ble funnet gjennom LinkedIn ved søkeord som; ledelse, ledere, mellomledelse og lederutvikling, men noen ble også funnet gjennom vårt eget nettverk. Vi valgte bevisst å ikke intervju personer vi hadde direkte kjennskap til, for å minimere informantens, og vår egen påvirkning av det som ble fortalt. Alle kandidatene kom også fra forskjellige bedrifter, for å hente inn ulike perspektiver.

Vår utvalgsstørrelse baserte seg på oppgavens begrensede tidsramme, oppgavens problemstilling, og hva som var mulig å gjennomføre. Vi intervjuet 7 mellomledere. Det ga oss muligheten til å innhente mye informasjon fra hver informant uten at datamaterialet ble uoversiktlig. (Malterud 2003, 62).

#### **Rekruttering av informanter:**

Vi startet rekrutteringen med å sende e-post til de potensielle informantene, der vi informerte om hvor vi fant kontaktinformasjonen deres, og forklarte hvem vi var og hva det gjaldt (Thagaard 1998, 99). Det inkluderte vår problemstilling og hva formålet med oppgaven var. Til de informantene som responderte, presenterte vi et samtykkeskjema, som vi oppfordret informantene til å lese gjennom og signere. Samtykkeskjema inneholdt informasjon om oppgavens formål, om hvordan dataene ville bli oppbevart og behandlet, samt informantens rettigheter. Alle informantene signerte samtykkeskjemaet før intervjuet.

### 3.3.3 Forberedelser og gjennomføring

Før intervjuene sendte vi ut en mail med bakgrunns spørsmål til hver informant. Svarene bidro til at vi fikk en bedre forståelse av hvem vi skulle intervju, og gjorde det lettere å forstå sammenhenger under intervjuet (Thagaard 1998, 82). De syv intervjuene ble avholdt med begge forfatterne tilstede. Under intervju tok den ene detaljerte notater, mens den andre så mer på det helhetlige bildet for å tilpasse intervjuet og komme med relevante oppfølgingsspørsmål.

Vi valgte å dele intervjuet inn i seks deler som inkluderte introduksjon, overgangsspørsmål, om lederutvikling, om nærmeste leder, om egen ledelse, og avsluttende spørsmål (Thagaard

1998, 86). Innledningsvis forsøkte vi å få et bilde av informanten, organisasjonsstruktur og relasjoner til lederutvikling. Vi spurte for eksempel om informantens forståelse av ulike relevante begreper for å sikre at vi hadde lik forståelse av fenomenet (Braun og Clarke 2006, 12). Vi så det også som nyttig å benytte de begrepene informantene selv bruker for å kunne utvikle en best mulig forståelse av dataene (Braun og Clarke 2006, 12).

Etterhvert som informanten følte seg komfortabel i situasjonen stilte vi våre nøkkelspørsmål (Thagaard 1998, 86). Nøkkelspørsmålene gikk ut på å komme mer i dybden på informantens personlige utvikling, og deres forhold og erfaringer med nærmeste overordnede. Mot slutten repeterte vi vår problemstilling for informantene, før vi spurte om de hadde noe de ønsket å tilføye som kunne være relevant for vår studie, samt om de hadde eventuelle spørsmål (Tjora 2021, 160-161).

### **Test-intervju:**

Vi testet intervjuguiden på familiemedlemmer, og ikke-potensielle kandidater, med noe relevant erfaring, i forkant av intervjuene. Dette gjorde oss mer observante på repeterende spørsmål, hvordan spørsmålene kunne tolkes av informanten og hvilke oppfølgingsspørsmål som kunne være nyttig å stille. Gjennom test-intervjuene ble vi oppmerksomme på potensielle ledende -eller ja/nei spørsmål, og vårt bruk av fagbegreper. Vi kunne på den måten unngå å bruke ledende spørsmål og fagbegreper under selve intervjuet for å minske sannsynligheten for at vår forståelse av fenomenet fikk innvirkning på informantenes svar (Tjora 2021, 164) (Jacobsen 2015, 242).

Test-Intervjuene ga oss også muligheten til å erfare lengden på intervjuet, slik at vi kunne gi informantene en mer korrekt beregning på hvor lang tid det ville ta å gjennomføre. I tillegg lærte vi mye om hvordan det burde gjennomføres, altså hvilken struktur vi skulle forholde oss til. Vi fikk også muligheten til å forandre, fjerne og legge til spørsmål. I forkant av intervjuet sendte vi også intervjuguiden til vår veileder for innspill og tilbakemeldinger på eventuelle forbedringer.

## **3.4 Analyse**

Analyse handler om å forstå og forklare de fortolkende funnene, med mål om å besvare en problemstilling (Kvale 1997, 112) (Braun og Clarke 2006, 15) (Tjora 2021, 217). Vi har valgt å benytte en tematisk analyse. Vi søkte på tvers av de innhentede dataene, i forsøk på å finne

gjentakende mønstre, eller temaer, i informantenes intervjuer (Braun og Clarke 2006, 15). Etter at vi hadde organisert dataen på en måte som viste mønstre og sentrale elementer tolket vi dataen i et forsøk på å tilegne stoffet mening og se betydningen av mønstrene (Braun og Clarke 2006, 13).

### **Gjennomføring av tematisk analyse:**

Vi har valgt å benytte oss av Braun og Clarke (2006) sin tilnærming til tematisk analyse. Vi startet med å først gjøre oss kjent med dataene som var innhentet. Som nevnt tidligere, tok vi ikke opptak av intervjuene. Vi skrev sammendrag av det informanten sa underveis, og noterte de sitatene vi så som mest relevant. Rett etter hvert intervju skrev vi et nytt sammendrag av intervjuet som inkluderte våre tanker og ideer. På den måten sikret vi oss at vi fikk skrevet ned den mest relevante informasjonen, mens minnet fortsatt var friskt (Braun og Clarke 2006, 15) (Kvale 1997,122).

Før vi kodet materiale, leste vi gjennom sammendragene flere ganger for å komme opp med ideer til potensielle temaer og identifisere mønstre (Braun og Clarke 2006, 16-17). Deretter sammenlignet vi og diskuterte notatene. Vi prøvde å forholde oss kritiske til egen, og hverandres tolkning. Vi markerte de sitatene og deler av sammendragene som fremstod som relevante og interessante for vår problemstilling, for så å systematisere kodene. Vi startet med å kode så mange potensielle temaer og mønstre som mulig, for å ikke risikerte å utelate interessante temaer (Braun og Clarke 2006, 19).

I neste steg analyserte vi de kodene som ble funnet i fase to og sorterte de inn i overordnede temaer, ved hjelp av ulike visuelle fremstillinger som tanke- og temakart (Braun og Clarke 2006, 11). Vi fikk på den måten en oversikt over hvilke temaer som forekommer mer en andre. Vi fant at noen koder kunne klassifiseres til flere temaer, som knyttet temaene sammen. Disse temaene inkluderte; lederutvikling, nærmeste leder, lederstil, egen ledelse og utviklingstiltak. I tillegg ble noen av kodene kategorisert som under-temaer innenfor de overordnede temaene (Braun og Clarke 2006, 22). Dette inkluderte; motivasjon, selvledelse, tilbakemelding, nettverk, autonomi, coach og mentor, samt omsorg og tillit.

I fase fire gikk vi gjennom og forbedret temaene. Vi så på om de valgte temaene hadde tyngde til å stå alene, om de skulle fjernes, slås sammen med andre, eller splittes inn i fler temaer (Braun og Clarke 2006, 20). Vi så også på om det forelå teori som støttet temaene.

Avslutningsvis i fase fire gjorde vi en vurdering av validiteten til de valgte temaene, ved å vurdere hvor relevant teamene var opp mot problemstillingen (Braun og Clarke 2006, 20-21).

I fase fem tok vi å ytterligere definerte og navnga temaene, og karakteriserte essensen av hvert tema. Vi avklarte også hvilke aspekter av teori som ble fanget opp i hvert tema og avgjorde hvilke temaer som skulle inkluderes i analysen (Braun og Clarke 2006, 22). For hvert tema skrev vi en detaljert analyse, og avgjorde hvordan hver enkel analyse passet inn i den helhetlige besvarelsen av problemstillingen.

Da vi var midtveis med å analysere og tolke intervjuene så vi at det kunne være nyttig å gjennomføre et oppfølgingsintervju med noen av informantene. Gjennom et oppfølgingsintervju av tre informanter, fikk vi kommentarer på våre tolkninger, og informantene utdypet sine egne opprinnelige uttalelser (Kvale 1997, 123).

### 3.5 Kvalitetssikring

Ifølge Skilbrei (2019, 87) er kvalitetskravet i kvalitative undersøkelser knyttet mot en forskers evne til å reflektere over selve forskningen og resultatene, og sikre troverdighet. Dette er fordi forskere har med seg verdier, motiver og “blinde flekker” som kan skape ikke-erkjente, uønskede skjevheter (Skilbrei 2019, 87). I forkant av intervju og analyse reflekterte vi over vår egen bias. Dette var nyttig for å se hvordan det kunne påvirke vår presentasjon av empiri. Vi forsøkte å holde oss kritiske til kvaliteten på dataene, og det vil i denne delen av oppgaven presenteres kriterier for forskningskvalitet, for å også gjøre leseren oppmerksom på svakheter. Ifølge Tjora (2021, 259) foreligger det tre kriterier som indikerer kvalitet. Vi har valgt å kun ta for oss validitet og reliabilitet, da nødvendigheten av generaliserbarhet er omdiskutert og vanskelig å gjennomføre i kvalitativ forskning (Tjora 2021, 267).

#### **Reliabilitet:**

Reliabilitet refererer til datamaterialets pålitelighet. Det handler om de innsamlede dataene kan stoles på, og om det vil gi samme utslag ved ny måling (Skilbrei 2019, 87-88). Siden vi tar utgangspunkt i en kvalitativ undersøkelse, kan krav om reliabilitet være vanskelig å tilfredsstille, fordi det baserer seg på oppfatningen til forsker og informant. I løpet av oppgaven, og spesifikt i metodekapittelet har vi forsøkt å tydeliggjøre hvordan vi utformer undersøkelsesopplegget, og hvordan datainnsamlingen foregår (Kvale 1997, 102, 164). Intervju er komplisert å teste. Først og fremst fordi det er svært kontekstavhengig. Vi benyttet

som sagt en semistrukturert intervjuguide. Intervjuene ble da gjennomført på spesifikke tidspunkt og omstendigheter. De fremstår da som vanskelige å gjenskape, da resultatene kan forandres ved endring i kontekst (Kvale 1997, 102, 164).

### **Validitet:**

Validitet handler om gyldighet, om hvorvidt det innhentede materialet er relevant for forskningens formål. Med andre ord i hvilken grad de innhentede dataene representerer fenomenet som skal forskes på (Tjora 2021, 260). Oppgavens validitet ble forsøkt oppnådd ved konsekvent å oppklare spørsmål og svar under intervjuprosessen. For å øke validiteten i besvarelsen sendte vi også våre notater med sammendrag og sitater tilbake til noen av informantene, der vi hadde behov for å bekrefte/utdype det som ble sagt (Kvale 1997, 123).

## 3.6 Forskningsetikk

Påliteligheten av vår oppgave henger tett sammen med de etiske retningslinjene Høyskolen Kristiania presenterer på sin hjemmeside. Fordi informantene kan bli berørt av vår undersøkelse, er etiske retningslinjer som definerer vårt forhold til informanten nødvendig (Thagaard, 1998, 20). Vi har forholdt oss til tre grunnleggende etiske krav: frivillig informert samtykke, konfidensialitet og konsekvenser av å delta i prosjektet (Thagaard 1998, 20-25)(Kvale 1997, 67).

### **Frivillig informert samtykke:**

Når det gjelder samtykke var det viktig for oss å ha en åpen linje opp mot informantene. Vi ga informasjon om prosjektets bakgrunn, formål og metodevalg (Thagaard 1998, 21). Videre sendte vi en samtykkeerklæring med informasjon om deres rettigheter slik som frivillig deltagelse, rett til å trekke seg, rett til innsyn og rett til korrigerende (Kvale 1997, 26).

### **Konfidensialitet:**

Prinsippet om konfidensialitet innebærer at de som bidrar til forskning har krav på at informasjonen de gir blir behandlet konfidensielt. Når det kommer til å ivareta konfidensialiteten var det viktig å tydeliggjøre anonymitetskravet for informantene. Vi valgte å ikke ta opp noen av intervjuene for å holde intervjuene så konfidensielle som mulig, og tok kun notater underveis (Kvale 1997, 68). Vi forsøkte å ikke samle inn personopplysninger om informantene, og det eneste som ble innhentet var samtykkeerklæringen. For at samtykket ikke

kunne kobles opp mot hvilke intervjuer som var gjort, oppbevarte vi samtykkeerklæringen og sammendrag av intervju adskilt (Thagaard 1998, 22). Videre fjernet vi all form for personopplysninger som kan knyttes til informantene (Malterud 2003, 203). Vi har valgt å unngå dialektuttrykk i informantenes intervju ved å forandre alt av tekst til bokmål, da dette kunne gjøres uten å forstyrre grunnleggende forutsetninger for forståelsen. I tillegg forandret vi alle eksempler og historier fra informantene på en måte som gjør at det ikke kan antydes hvilke bedrifter eller personer det er snakk om (Kvale 1997, 68).

### **Konsekvenser:**

Det siste prinsippet er konsekvensene forskningen kan medføre for informantene. Dette handler om hvilke konsekvenser vår analyse og ferdigstilte bacheloroppgave kan ha for informantene, og eventuelt personer rundt eller organisasjonen (Kvale 1997, 69). Vi forsøkte å minske konsekvensene ved å behandle dataene på en så god måte som mulig, og se de fra forskjellige perspektiver, samt ta konteksten inn i betraktning. Det var viktig for oss at informantene kjente seg trygge på at anonymiteten ble tilfredsstillende ivaretatt. utfordringer knyttet til gjenkjennelse kom særlig i rapporteringsfasen da dokumentasjon og sitater skulle formidles (Thagaard 1998, 24-25).

## **3.7 Oppsummering av metodiske valg**

I dette kapitlet har vi presentert fasene i studien vår. Vi har redegjort for hvilke valg som er tatt knyttet til forskningsmetode, forskningsdesign, samt hvordan tilhørende datainnsamling ble gjennomført. Videre gikk vi inn på hvordan de innhentede dataene ble analysert, og hvordan vi knyttet dette til teoretiske perspektiver. Avslutningsvis så vi på de metodiske utfordringene oppgaven reiser, med validitet og reliabilitet, og de forskningsetiske utfordringene.

## 4. Empiri

I dette kapitlet vil vi presentere svarene til informantene, samt vår analyse og tolkning av deres erfaringer, opplevelser og refleksjoner rundt temaet lederutvikling. Vi har valgt å strukturere oppgaven slik at vi presenterer hvert forskningsspørsmål med tilhørende empiriske funn, samt generelle refleksjoner rundt overordnede betydning for mellomlederens lederutvikling. Før vi tar for oss de tre forskningsspørsmålene vil vi kort presentere informantene.

### Litt om kandidatene

Vi har intervjuet syv informanter, fire kvinner og tre menn. For å anonymisere mest mulig har vi valgt å referere til alle informantene som kandidat 1, 2, 3, 4, osv. Mellomlederens overordnede, blir heretter også referert til som “lederen”.

Kandidat	Type organisasjon	Kjønn	Antall ansatte	Nivåer over seg	Nivåer under seg	Mellomleder er ansvarlig for	År som leder
1	Privat, internasjonalt	Mann	25 000	3	3	6	22
2	Offentlig, kommunalt	Kvinne	5 000	2	1	5	16
3	Offentlig, statlig	Kvinne	7 500	2	1	18	20+
4	Offentlig, kommunalt	Kvinne	350	3	4	24	20+
5	Privat, nasjonalt	Kvinne	260	3	1	4	3
6	Privat, nasjonalt	Mann	250	2	2	8	25+
7	Offentlig, statlig	Mann	270	2	2	6	25



## *1. Hvordan kan overordnedes lederstil påvirke mellomlederens utvikling?*

Gjennom de syv intervjuene kom det frem varierende svar om hvordan lederstilen til lederen påvirket kandidatenes utvikling. Alle kandidatene var enige i at ulike situasjoner og mennesker krever forskjellig type ledelse, og hva som kjennetegner en god og effektiv lederstil varierte fra person til person. Kandidat 7 sa for eksempel at lederen var nødt til å følge opp enkeltindivider på deres premisser. Han fortalte at noen hadde behov for mer og oftere tilbakemelding, mens andre hadde mer behov for hjelp til å strukturere seg. Kandidat 3 trodde ulike lederstiler passet i ulike deler av landet og viste til egen erfaring. Som eksempel fortalte hun at medarbeiderne i Oslo var mer vant til høy grad av effektivitet, mens medarbeidere i andre deler av landet muligens ville ha det litt roligere.

Da kandidatene beskrev hvordan lederen kunne påvirke deres utvikling var det likevel noen begreper som gikk igjen; tillit, frihet, støtte, mål, inspirere, utfordre, løfte og se, var bare noen eksempler. Vi vil under dette forskningsspørsmålet vise til våre funn som relateres til overordnedes lederstil.

### Funn 1.1 Overordnedes lederstil påvirket utviklingen til mellomlederen.

Vi fant at lederstilen til lederen påvirket humør og motivasjon hos mellomlederne. Kandidat 1 fortalte at sjefen betydde mye for humøret, og kandidat 2 forklarer at hvis man gruet seg til jobb hver dag, på grunn av usikkerhet rundt leders humør, ble det lite fruktbart. Det var viktig for kandidat 1 å få jobben gjort, men også det å skape et arbeidsmiljø og klima der folk trives; “Det viktigste er å ha det gøy på jobben”. Vi tolket det slik at humøret relateres til kandidatens motivasjon for å bli en bedre leder.

Av og til brukte lederen til Kandidat 3 en unødvendig aggressiv tone, og det beskrev hun som lite motiverende. Kandidaten mente lederen kunne omformulert seg på en mer motiverende og inspirerende måte: “Lederen er litt mer kommanderende, og det er unødvendig.” Kandidat 4 kan bli ganske irritert når hennes egen leder begynner å detaljstyre; “altså gå veldig detaljert inn i dokumenter vi har skrevet og begynner å rette på noen bokstaver og kommaer og sånt, det synes jeg ikke er noe OK”.

En kandidat trakk frem at det er fra lederen man får energi, og at hvis man ikke får det, ville hun byttet jobb. Kandidat 6 bemerket; “Jeg gidder ikke gå rundt å ha det kjedelig på jobb, eller mistrives med lederen”. Kandidat 4 viser til at “folk” slutter på grunn av en leder, og at det er

helt forståelig, hun har selv gjort det mange ganger før. Det har for eksempel vært forhold der hun ikke har hatt tillit til lederen. De fleste av kandidatene har denne erfaringen, og omtrent halvparten hadde selv sluttet i tidligere jobber på grunn av en leder, og noen hadde sluttet flere ganger. Det tyder på at lederen blir sett på som en viktig kilde til motivasjon og trivsel.

Kandidat 1 ble motivert av at sjefen hans ga god anerkjennelse da et mål var nådd, samtidig som at sjefen var «mild med risen» når forutsetningene ble krevende. Det var også viktig for kandidat 1 sin motivasjon at lederen viste forståelse for en situasjon som kunne være mer eller mindre krevende. For eksempel da organisasjonen måtte legge om under pandemien. Forutsetningene var ikke lenger helt de samme, og lederen måtte omstille seg det med urimeligheter, noe kandidaten mente han klarte. Den samme kandidaten mente også at; “ledere som lykkes i dag er de som er tett på medarbeiderne, kjenner folkene sine, kjenner de godt, på godt og vondt”.

Kandidat 6 trakk fram eksempel på hvordan overordnedes lederstil bidro til utvikling ved at lederen var karismatisk, positiv, og en person som ikke så begrensninger. Lederen ble også framstilt som et godt forbilde, ved at vedkommende var observant på sine styrker og utfordringer. Lederen til kandidat 7 var flink til å “se de ansatte” og gi tilbakemeldinger til en viss grad (nok). Lederen var også opptatt av treffpunkter og møteplasser, og var relativt god til å beskrive forventninger til leveranser, samt å gi handlingsrom.

Alle kandidatene mente det var utrolig viktig med tillit mellom leder og mellomleder, og at de hadde behov for selvbestemmelse i jobben. En kandidat sa at lederen måtte “stole på at vi gjør jobben vår”, og kandidat 4 fortalte; “jeg må ha tillit til henne og hun må ha tillit til meg”. Kandidat 6 påpekte også frihet (innenfor økonomiske begrensninger) og tillit som noe av det viktigste: “Jeg tror at en leder fungerer best med en viss grad av frihet (...) man få ikke frihet uten tillit”. Kandidat 7 forklarte at han trengte en sjef som tok ansvar, i den forstand at lederen holdt “ryggen hans fri”, og skaffet han handlingsrom og ønsker det som premiss for sin egen utvikling. Kandidaten utdypet at det var viktig med en sjef som var tydelig på rammer og forventninger, og at lederen var tilgjengelig for å bistå med prioritering. Det viktigste var at lederen hadde tillit til mellomlederen; “Det må være en slags match mellom de”. Kandidat 3 ønsket å ha en leder som ikke var kontrollerende, mens kandidat 4 fortalte at hun ikke trengte en leder som dikterte henne i det daglige. Alle kandidatene beskrev at de var fornøyde med lederstilen til overordnede, og syntes at lederen de nå hadde viste dem tillit og ga dem den friheten de hadde behov for.

Nesten alle kandidatene beskrev at de ønsket å “bli sett” av sin leder, men det ble uttrykt på forskjellige måter. Kandidat 1 hadde behov for at hans egen leder fikk henne mer «opp på tærne», og «fremoverlent», noe hun mente så, og fikk til. Kandidat 4 på den andre siden uttrykker et behov for at lederen skulle ta mer kontakt. At lederen ikke ventet på at hun ba om hjelp, men tok initiativ selv til å høre “hvordan går det?”. Kandidat 6 og 3 følte det samme, og bemerket at lederen kunne tatt litt mer initiativ. Kandidat 3 hadde også satt pris på om lederen hadde sagt ifra om det var noe hun kunne ta del i, og hjelpe henne til å prioritere lederutvikling. Kandidat 7 trodde at det var grunnleggende at medarbeidere i enhver organisasjon ønsket å bli sett og anerkjent for hvem de er, samt å få tilbakemelding når de mestrer og lykkes.

### Funn 1.2 Erfarne mellomledere har behov for en annen lederstil for å utvikle seg

Seks av syv kandidater hadde lang erfaring som ledere (minimum 15 år). Det mente kandidatene kunne forklare hvordan de jobbet og hva de trengt fra egen leder. Mellomlederne hadde stor frihet på jobben, innenfor visse rammer og økonomiske begrensninger. Selv om noen av lederne ytret at de kunne ønske at deres egen leder tok større initiativ, og “dyttet” dem til å utvikle seg, mente de at det i bunn og grunn var opp til dem selv, og at de klarte å utvikle seg uansett.

Kandidat 5 trakk fram sin egen leder som den viktigste personen for hennes egen utvikling, mens de andre kandidatene med lenger erfaring pekte på seg selv og andre ledere kollegaer. Dette vil vi komme tilbake til under funn 2.1 og 2.3. Kandidat 5 hadde tre års erfaring som leder. Hun trakk fram egen leder som viktig for utvikling ved at lederen ga “masse gode råd og tilbakemeldinger”, men at hun hadde høy motivasjon, og lærte raskt. Selv om mer erfarne ledere også satte pris på tilbakemelding fant vi gjennom våre intervju at de ikke følte at lederen hadde en like direkte påvirkning på egen utvikling, som det kandidat 5 følte. For eksempel fortalte kandidat 6 at lederen ikke var kritisk for at han skulle kunne utvikle seg, på grunn av hans lange erfaring som leder. Det var derimot kritisk for kandidaten at lederen var tilgjengelig ved behov.

I organisasjonen til kandidat 7 kom mange mellomledere fra tidligere topplederstillinger, og hadde derfor annen forventning til sin sjef. Han forklarte at han trengte å vite målsettinger, hva som var forventet, hvilke krav og rammer som gjaldt, hvilke ressurser hun hadde, og få handlingsrom til å utøve jobben og eget lederskap.

### Funn 1.2.1 Mellomlederne byttet arbeidsplass på grunn av lederstilen til nærmeste overordnede

Flere av kandidatene hadde ulike metaforer for det de mente var god lederstil. En god leder ble av en kandidat sammenlignet med en pikkolo i et symfoniorkester: "Pikkoloen blir ikke lagt merke til før den er borte". Hun mente dette kunne sammenlignes med en god leder, fordi en god leder løftet medarbeiderne uten at det ble lagt merke til. Kandidat 7 omtaler det å bli en god leder som å bli voksen: "Man blir først voksen når man er mer opptatt av at andre har det godt, enn at man selv har det godt".

Alle våre kandidater var etter egen beskrivelse høyt engasjerte og motiverte ledere, som tok ansvar for sin egen lederutvikling. Kandidatene var tydelige på at det var opp til dem å ytre hva de trengte fra sin leder. Klarte ikke lederen å innfri deres behov, tok de selv ansvar for å finne en ny arbeidsplass der deres behov ble oppfylt. Kandidat 7 fortalte at han hadde nok gått veldig fort lei hvis han ikke hadde hatt handlingsrom som leder; "Da hadde jeg heller kjørt buss eller noe tror jeg." Kandidaten har i et par situasjoner begynt i jobber der han fant ut at «her kan jeg ikke være», og da byttet han jobb. Etter litt tenking sa kandidat 7 "kanskje folk skulle gjort det oftere." Det viser seg og være enighet om det utsagnet blant kandidatene.

### ***2. På hvilken måte er ulike ledelsesutviklings tiltak nyttig for utvikling av mellomledere?***

Alle deltakerne opplevde lederutvikling som noe positivt. Interessant nok hadde de ulike syn på hva som førte til god lederutvikling.

#### Funn. 2.1 En kombinasjon av tilbakemelding og oppfølging ga gode resultater

Det var stor enighet blant kandidatene om at hva som ble gjort i ettertid av et lederutviklingskurs hadde mye å si. kandidat 5 fikk for eksempel oppfølging fra nærmeste leder og synes at lederen fungerte som en god støttespiller, og bidro for at hun kunne anvende den kunnskapen som ble lært på kurset i praksis.

Kandidat 4 fikk i utgangspunktet ikke oppfølging fra egen leder i etterkant av lederutviklingskurs fordi lederen også var deltaker. Kandidaten fikk heller ikke oppfølging fra noen andre, og forklarte at det var noe hun kunne tenkt seg: "For da klarer man å ta inn i praktisk læring og praktisk arbeid, det man lærer på kurset". Vedkommende trodde det kunne

bidratt til å implementere, i større grad, det som ble lært og diskutert. Kandidat 4 trakk også fram tilbakemelding fra medarbeidere som viktig for hennes egen ledelsesutvikling, og forklarte at hun selv alltid har lært noe av tilbakemeldingene hun har fått.

Kandidat 6 synes at det økte verdien av lederutvikling å få tilbakemeldinger og veiledning fra egen leder framfor andre, fordi dette er personen en treffer til daglig. Han vektla også at det ble mer verdsatt hvis tilbakemeldingene var en del av arbeidshverdagen, og at de ble mer troverdige, genuine og ekte dersom de kom fra egen leder eller medarbeidere. Kandidat 2 var også fornøyd med tilbakemeldinger fra egen leder. Kandidaten forklarte at hun hadde en lederavtale med nærmeste overordnede. Avtalen inkluderte mål, målsetting, hva hun ville få til og hva som var utfordrende. Så fikk hun oppfølging på de punktene.

I organisasjonen til kandidat 7 ble det gjennomført både 360- og 270-lederevalueringer. Det mente kandidaten var nyttig til en viss grad, da det bidro til god innsikt i egen ledelsesstil. Det kom an på situasjonen, relevansen og kvaliteten på spørsmålene som ble stilt i evalueringsskjemaet. Kandidaten utdypet at det var nyttige hvis man forsto hvilken sammenheng, og hvilket sted organisasjonen var i da vurderingen ble gjennomført. For at evalueringen skulle være nyttig var det viktigste at det ble holdt samtaler i etterkant med lederne, og eget team, for å gå igjennom resultatet og gi/få tilbakemelding.

For Kandidat 6 foregikk lederutvikling i det daglige, gjennom konstruktive tilbakemeldinger og rammer som mellomlederen kunne jobbe og trives med. Kandidat 6 forklarte videre at medarbeidersamtaler var et viktig verktøy for å utvikle ledere, men at det var viktig at det var en uformell samtale, kanskje hver dag. Det begrunnet han med at det måtte komme naturlig for å kunne være fruktbart, og at leder måtte gi ros eller tilbakemeldinger på forbedring hele tiden.

## Funn 2.2 Lederutviklingstiltak førte til at mellomlederne ble bedre ledere

Organisasjonen til kandidat 7 kjører jevnlig lederutviklingsprogram på tvers i organisasjonen. Vedkommende forklarte at de hadde stort fokus på medarbeiderskaps begrepet, og programmet hadde fokus på hva slags ledelse som fremmet medarbeiderskap. Programmet ble forklart som verdifullt på flere plan. Det ga et ledernetverk spredt på hele organisasjonen, og et samspill som var viktig for å lykkes i jobben. Programmet gjorde det også lettere å samarbeide om saker senere, og var med på at organisasjonen utviklet felles begrep og forståelse om hva som var viktig, og hva de sammen skulle strekke seg etter. Interne ledelsesutviklingstiltak skapte en

felles forståelse av hva som var god ledelse. Kandidat 4 fortalte at; “det er ofte lettere å gjøre jobben sin hvis man kjenner mange på tvers av organisasjonen”.

Kandidat 4 omtalte ledertrening som “alfa og omega” og utdypet hvor viktig det var at man ikke ble leder fordi man bare trodde man passer som leder, eller fordi noen peker på deg fordi du hadde fått til noe bra, men at ledelse var noe som måtte vedlikeholdes og trenes. Kandidat 4 synes det var nyttig å dra på lederkurs. Hun trakk fram eksempel om at “det verste jeg vet i verden er rollespill, men det er det jeg har lært mest av”.

Kandidat 6 hadde en helt annen oppfatning og fortalte at kurs som et lederutviklingstiltak ikke var så nyttig. Kandidaten mente ledelse hadde mye med personlige egenskaper å gjøre: “Du har de personlige egenskapene eller så har du det ikke”. Videre forklarte kandidaten at han personlig var skuffet over mye av kursene hun hadde deltatt på, og at det av erfaringer ikke virket som mange av kursholderne hadde vært ledere selv; “Det er mye lettere å lære folk å svømme, hvis du kan svømme selv”.

Kandidat 6 var usikker på om han mente ledelse kunne læres, og forklarte at ledelse handlet om å være genuin, og å skape tillit: “Har man tillit til en person er det utrolig hva man kan få til (...), men det å skape tillit er ikke så lett alltid”. Han fortalte at lederutviklingskurs handlet om å utvikle seg som person, ikke som leder; “man er en person som utøver ledelse, men det er personen som må endres.” Han utdypet at det å endre en person er ingen enkel jobb. Kandidat 6 beskrev at visse faktorer ved et menneske ikke kan endres ved læring, men at det må erfares ved utfordrende eller spesielle situasjoner.

Kandidat 5 fortalte at lederutviklingskurs var nyttig da det gjaldt å lære å skape tillit til medarbeidere og egen leder, samt hvordan å kommunisere effektivt under stress. Kandidat 5 klarte også å se en forandring i tillit fra leder i etterkant av lederutviklingskurset. Det ble forklart ved at lederen ikke var i vedkommende sin avdeling like ofte som ved starten. Kandidat 7 fortalte også at han hadde sett resultater av ulike lederutviklingstiltak. Han mente selv han for eksempel hadde blitt mer raus, lydhør og opptatt av at andre skulle lykkes.

Kandidat 1 hadde vært på både eksterne og interne ledelsesprogram. Det eksterne programmet gjorde et sterkt inntrykk, han beskrev det som “et nytt syn på verden”. Kandidaten fikk større selvinnsikt, og mente han selv kanskje har blitt mer tålmodig og diplomatisk i etterkant av kurset. Før kurset beskrev han seg selv som kanskje mer krass og utålmodig, noe han nå ser kan være begrensende og skadelig.

Lederutviklingskurs fungerte som en oppskrift, metode og sjekklister for ledelse. Kandidat 1 forklarte: “Det er litt opp til hver enkel hvilke verktøy som brukes, men det er alltid nyttig å lytte til verktøyet andre har utviklet”. Han la vekt på at det å være rutinert og ha selvtillit bidro til å bearbeide de metodene så de passet han.

### ***3. Hvordan kan nærmeste overordnede tilrettelegge for lederutvikling av mellomledere?***

Hos de kandidatene vi intervjuet så vi at lederen hadde en avgjørende faktor for mellomlederens lederutvikling på arbeidsplassen. Det var de kandidatene vi intervjuet veldig klar over. Nesten alle kandidatene hadde ledelseserfaring i over 20 år. De påpekte at lederen var alfa omega for at de skulle trives, og at uten en god leder så byttet de jobb. Lederen ble likevel ikke trukket fram som den viktigste for egen lederutvikling. Det de beskrev at hadde størst betydning var dem selv, kollegaer og nettverk. Kandidat 6 påpekte for eksempel at hvem som helst kunne være viktige for at han skulle kunne utvikle seg som leder. Vedkommende indikerte at så lenge det var mulighet for å utveksle erfaringer om situasjoner og om hva og hvordan man gjorde det, og eventuelt hva og hvordan man ikke gjorde det, hadde det nytteverdi, uansett hvem han utvekslet det med.

Funn. 3.1 Nærmeste overordnede kan tilrettelegging for nettverksbygging og møtepunkter for mellomledere.

Å bygge nettverk og snakke med andre ledere ble trukket fram av alle kandidatene som et viktig element i mellomledernes lederutvikling. En kandidat beskrev at hun ønsket å bygge nettverk for å kunne prate med andre ledere hun stolte på, og som hun kunne få ærlige tilbakemeldinger fra. Et nettverk var viktig for å ha “en å snakke sammen med, en å løfte seg med”. Det å snakke med andre ledere var et sentralt tiltak mellomlederne bevisst gjorde for å utvikle seg. Kandidat 2 forklarte at det å kombinere erfaringer med dialog med ledere hun anså som gode, bidro til å utvikle henne til å selv bli en bedre leder.

Kandidat 7 påpekte at et godt internt nettverk skapte samspill og fellesskap, som var viktig for å lykkes i jobben. Der kandidat 7 jobber hadde de et eget system for kollegaveiledning. Det gikk ut på at en gruppe ledere møttes og snakker om ting de sto i, ting de skulle, hvordan det påvirket dem, hvordan de håndterte det, og hvordan de håndterte seg selv i situasjonen. Bedriften til kandidat 3 arrangerte månedlig lunsj sammen med de andre lederne i hennes bygg.

Under lunsjen delte de informasjon og erfaringer, og snakket om strategiske oppgaver som de trengte å ta tak i utover den vanlige jobben.

Det var flere kandidater som beskrev en form for formell eller uformell kollegaveiledning. Kandidat 2 påpekte også at kollegaene var kjempeviktige for at hun kunne utvikle seg, og være en god leder. Kandidat 4 syntes at egen leder var viktig, men at det ikke var primært: “jeg tror det er de jeg har i min seksjon, for det er de jeg merker påvirker meg mest.”. Kandidat 1 fortalte at “det er det teamet som er på samme nivå som meg som har mye å si for at jeg skal kunne være en god leder. Mye viktigere enn sjefen.”.

En av grunnene til at Kandidat 4 meldte seg på lederkurs var fordi hun hadde lyst til å snakke med andre ledere enn bare de hun møtte i egen jobb”. Kandidat 3 synes også det var nyttig å prate med andre ledere, og legger la vekt på hvor viktig det var å ha et nettverk. Det var noe av det aller viktigste for kandidat 3 sin lederutvikling. Hun påpeker at det kan være ganske ensomt å være leder av og til; “så da å ha lederutvikling i nettverk er veldig fint”. For å få utbytte av ledelseskurs synes kandidat 4 det var viktig å ha diskusjoner i ettertid, ikke bare med egen leder, men også med en gruppe bestående av for eksempel ledere fra ulike avdelinger, der de pratet om praktiske oppgaver.

Kandidat 3 fortalte om da hun var på lederkurs på BI. Der havnet hun i dialog med ledere fra andre type lederjobber, og etablerte et nettverk som hun fortsatt har kontakt med. Hun trakk frem at nettverk og dialog, kombinert med å reflektere over egne erfaringer var noe av det viktigste hun fikk av kurset; “det er vi sammen som skal lede organisasjonen for å nå sine mål, og hvis vi ikke har en god dialog, og støtter hverandre, er det veldig vanskelig.” Kandidaten utdypet at det ga henne masse energi å ha lederkollegaer i alle lag, som hun kunne diskutere med, og både gi og få tilbakemelding fra.

Funn 3.2 Nærmeste overordnede kan tilrettelegge for coach- og mentorprogram for å bidra til utvikling av mellomledere

For noen av kandidatene har en Coach og/eller mentor blitt trukket fram som et viktig element i egen lederutvikling. Kandidat 4 fortalte at hun har hatt coach ved flere anledninger, og pekte på det som en god kraft: “fordi det handler mye om hvilke roller jeg velger å bruke i ulike sammenhenger, for eksempel at jeg må spille på et litt større register enn å bare være meg selv da”. Coach var noe kandidaten ideelt sett kunne tenkt seg å ha hele tiden, men forklarte at



bedriften ikke hadde budsjett til det. HR-lederen i organisasjonen ble av kandidat 4 pekt på som en person i bedriften som kunne hatt en Coachende rolle.

Kandidat 4 forklarte videre at det å ha en diskusjonspartner utover egen leder var verdifullt, “fordi man relativt lett kan bli irritert på mennesker man jobber tett inn på”. Vedkommende fortalte at en Coach eller mentor kunne bidra til å “se bilde på en annen måte”. Kandidat 7 har også ved flere anledninger hatt god erfaring med Coach. Han har erfart å bruke en fra HR som coach, men forklarte at det fungerte best ved eksempelvis vanskelige personalsaker. Det han likte med coach var å få tilbakemelding på tankene framfor løsningene. Kandidaten mente interne coacher la noen begrensninger, og syntes eksterne var lettere å forholde seg til: “Det må være en person man har stor grad av tillit til”. Vedkommende har også erfart å blitt tildelt en coacher som han ikke har hatt den tilliten til. Det forklares da som et forhold som har gått over fort. Ikke fordi Coachen gjorde noe feil, men fordi det ikke var nyttig når det grunnleggende (tillit) ikke var der.

Kandidat 6 har på den andre siden ikke hatt like god erfaring med coach. Når han har hatt coach syntes han det handlet skuffende mye om teknikker. Kandidaten mente ledelse ikke handler om slike teknikker, men mer om hva man gjorde og hvorfor man gjorde det. Kandidaten så likevel at en coach kunne være nyttig for å hjelpe lederen på; “rett vei” og “gi tilbakemeldinger”. Kandidat 1 var heller ikke så positiv til coach, og mente at det kun var nødvendig dersom man strevde med relasjonen til nærmeste leder, men at en coach kunne være nyttig for å stille noen universelle spørsmål.

Kandidat 3 har selv hatt mentor og beskrev det som veldig nyttig. “Det må være noen du har kjemi med, som kan gi deg ærlige tilbakemeldinger, som du stoler på, og du føler at personen har noe å tilby.” Kandidat 2 forklarte at det å ha en mentor, en å snakke sammen med, en å løfte seg sammen med var kjempefint. Hun ønsket seg gjerne noen som kjente systemet, arbeidsplassen, og hvordan de jobbet med mål og utvikling. Kandidaten opplevde interne mentorprogram som nyttig for begge parter; “Det å dele erfaringer er nyttig for begge da lederen er sjeldent helt fersk, de har jo som regel litt erfaring.”

Gjennom våre intervjuer tolker vi det som at kandidatene syne coach var et nyttig verktøy hvis det var en god match med gjensidig tillit. Ved bruk av en coach fikk kandidatene tilbakemeldinger, og hjelp til å se ting annerledes som kunne bidra til å øke trives og selveffektivitet hos mellomlederne.

### Funn 3.3 Nærmeste overordnede kan tilrettelegge for formell utdanning og kurs

Organisasjonen og lederen var viktige faktorer for hvor mye tid mellomlederen brukte på lederutvikling. Tre av kandidatene påpekte at nærmeste leder påvirket deres tidsbruk på lederutvikling, og at lederen kunne gi muligheter til formell utdanning. Andre kandidater fortalte at det var organisasjonen som ga mulighet til formell utdanning. Det var ikke helt tydelig hva som gjorde at kandidatene i noen tilfeller pekte på organisasjonen og andre ganger sin egen leder, og det kunne til tider virke som at “lederen” og “organisasjonen” symboliserte det samme, ved at lederen handlet ut ifra organisasjonens visjon, mål og økonomiske begrensninger da lederen tilrettela for formelle tiltak.

Kandidat 3 jobbet i en stor organisasjon. Det påpekte hun som en fordel da det kommer til lederutvikling. Det var blant annet fordi bedriften hadde et større budsjett og nettverk, samt etablerte rutiner. Kandidaten påpekte likevel at hun var avhengig av at henne overordnede ga henne tid til å bruke på ledernetverk, og formell utdanning, ved å hjelpe henne å prioritere sin utvikling. Kandidat 1 jobbet også i en stor organisasjon og bemerket at det i tillegg til det interne var noen utvalgte som ble sendt på eksterne utviklingsprogram. Kandidat 4 forklarte at ved påmelding til lederkurs på eget initiativ, betalte jobben. Det viser hvordan organisatoriske faktorer påvirker lederutvikling.

#### Funn 3.3.1 Mellomlederens holdninger, innstilling og forventninger spiller en viktig rolle for hvorvidt de utvikler seg

Selv om nærmeste overordnede tilrettela for utvikling av mellomleder, hadde det lite betydning dersom mellomlederen ikke var investert. Alle kandidatene mente det var de selv som var den avgjørende faktoren for egen lederutvikling. Kandidat 7 fortalte at for å oppnå effekt av lederutviklingstiltak måtte mellomlederen selv ønske å utvikle seg, og forstå betydningen av det. Eksempler på uttalelser i forbindelse med lederutviklingskurs var; “det er mitt ansvar å få noe ut av kurset” og “det å være rutinert og ha selvtillit bidrar til å bearbeide de metodene så de kan passe deg”.

Kandidat 2 fortalte at hun prøvde å være åpen, positiv og klar for nye utfordringer i forkant av lederutviklingstiltak. Kandidat 1 fremhevet at for å få et godt utbytte av et ledelseskurs måtte man være positiv og åpen for endringen, selv om kurset ikke var perfekt: “Det er en hel del mennesker som innbiller seg at de gjør jobben på «den eneste mulige måten»”. Kandidaten fortalte videre at man får mer utbytte av ledelseskurs dersom en kan erkjenner at man har en

del ting å ta tak i. Selv om kurs ga inspirasjon la kandidaten vekt på at det var i dagliglivet en driver personlig forbedringsarbeid; “Du får en skolering, så må du bruke den til å bli bedre over tid”.

Da kandidat 2 ble spurt hva lederen kunne bidra med for å utvikle henne ble svaret; “Nei, det tenker jeg er mitt ansvar også”. En annen kandidat sa “Jeg sier ifra hvis jeg trenger mer involvering”. Samme kandidat forklarte videre at “Jeg venter ikke på at lederen skal komme til meg å spørre hvordan det gikk, jeg deler”.

Kandidat 4 pekte på at det å være god på selvledelse var kjempeviktig. Det innebar også “å være bevisst sitt ansvar med å koble av”. I tillegg til å snakke med andre ledere var det flere av intervjukandidatene som fortalte at de på et personlig nivå leste mye om ledelse. Kandidat 1 forklarte at det å by på seg selv og feire en seier, som en motivasjonsfaktor for både han selv og medarbeiderne; “For eksempel, er det en kontrakt kan det være kake, eller middag (...) ikke bare på julebordet, men gjennom året”.

Kandidat 7 forklarte at han var i en posisjon som ga ham tilgang til veldig mye impulser av stoff. Det var derfor viktig å gjøre noe som bidro til å koble av og “tømme hodet”. Kandidaten forklarte at det var viktig å gjøre andre ting for å klare å reflektere og være en god leder; “For at jeg skal være en god versjon av meg selv, og det er en forutsetning for å være en god leder, så er det lurt at jeg har nok slike fri punkter til å tømme hode og reflektere over ting jeg har gjort eller skal”. Kandidaten tror det ligger mye i han selv for å utvikles.

Kandidat 6 mente at ansvaret ikke kunne skyves over på at sjefen eller medarbeiderne var “idioter”. Han viste til erfaringer med klassiske unnskyldninger som gikk igjen; “den informasjonen burde jeg fått”, “det er ikke min skyld” eller “det kunne ikke jeg vite”. På et personlig nivå søkte vedkommende personer som var bedre enn han selv, noen som skilte seg ut som gode ledere. Kandidaten så på det som en god egenskap å “kunne innse at man ikke er best”. Kandidat 2 fortalte at for å utvikle seg selv som leder leste hun aktuell litteratur, lyttet til podkast, sa ja til nye utfordringer og snakket med andre ledere.

## 5. Drøfting

### 5.1 Diskusjon av funn

I dette kapittelet vil vi drøfte funnene som er lagt fram i empirien og se de i lys av teori. Funnene vil bli presentert i samme rekkefølge som empirien. Før vi setter i gang drøftingen vil vi presentere oppgavens tre hovedfunn:

Funn 1.1 Overordnedes lederstil påvirket utviklingen til mellomledere.

Funn 2.1 En kombinasjon av tilbakemelding og oppfølging ga gode resultater

Funn 3.1 Overordnede kan tilrettelegging for nettverksbygging og møtepunkter for mellomledere.

#### *1. Hvordan kan overordnedes lederstil påvirke mellomlederens utvikling?*

Ut fra vår empiri fant vi at lederstilen til mellomledernes leder påvirket deres utvikling. Vi så at lederen blant annet påvirket motivasjon, trivsel og humør, og hvor mye tid mellomlederen brukte på egen utvikling. Da det kom til hva slags lederstil mellomlederne trengte, var fellesnevneren tillit og omsorg. Tillit ble vist gjennom at mellomlederen hadde autonomi, og handlingsrom til å ta egne avgjørelser. Omsorg handlet om å bli sett, og at lederen skulle bry seg.

Funn 1.1 Overordnedes lederstil påvirker utviklingen til mellomlederen.

Ledelsesteorien peker på at lederstil påvirker prestasjonen til medarbeiderne (Northouse 2016, 161 og 167) (Yukl, mfl. 2002, 17). Vi så at mellomlederne vi intervjuet hadde noe ulike oppfatninger av hva som motiverte dem til å utvikle seg, likevel var det noen faktorer som gikk igjen. I likhet med Tom Peters, fant vi at tillit og omsorg var to faktorer som holder motivasjon oppe hos mellomlederne. Motivasjon ble av kandidatene beskrevet som nødvendig for at de skulle utvikle seg. Både lederne i studien til Peters, samt mellomlederne vi intervjuet rapporterte at følelsen av tillit var en av de viktigste motivasjonsfaktorene (Antonioni 1999,28). Lederne kunne vise tillit ved å gi mellomlederne frihet, og handlingsrom. Det var tydelig at kandidaten ikke likte å bli detaljstyrt.

Våre funn sammenfaller også med teorier om transformasjonsledelse. Gjennom informantenes beskrivelse av hvordan lederstilen til lederen bidro til å utvikle dem, var det ulike elementer ved transformasjonsledelse som ble nevnt. Ifølge teori kan det forklares ved at en transformerende lederstil motiverer mellomlederne til å handle på måter som støtter “det større gode”, i dette tilfelle å bli bedre ledere (Kuhnert 1994, i Northouse 2016, 167)

Innenfor transformasjonsledelse er *idealisert innflytelse* den følelsesmessige komponenten til ledelse. Denne komponenten relatere kandidat 6 til, ved å forklare det som en motivasjonsfaktor at lederen fremsto som et godt forbilde. Idealisert innflytelse påvirket mellomlederne ved at de identifiserer seg med egen leder og ønsker å etterligne lederen (Northouse 2016, 167).

En annen form for transformerende lederstil som blir beskrevet er *intellektuell stimulering*. Kandidat 1 forklarte at han ble mest motivert av at lederen fikk han «opp på tærne», og «fremoverlent». Intellektuell stimulering handler om å å stimulere de ansatte til å være kreative, innovative og å utfordre egen, lederne og organisasjonens tro og verdier (Northouse 2016, 169). Kandidatens uttalelse tolket vi som et behov for å bli utfordret, der lederen satte høye, men realistiske krav, og kan derfor sees som et behov for en intellektuelt stimulerende lederstil.

Kandidat 4 uttrykte behov for at ledere skulle ta mer kontakt, og kandidat 1 mente det var viktig at lederen kjenner medarbeiderne sine. Det kandidatene beskriv samsvarer med *individuell hensynstakning*, ved at lederen viser omsorg, ser de ansatte som forskjellige individer og lytter til deres behov (Bass og Avolio 1990). Det ble også beskrevet et ønske om denne formen for transformasjonsledelse av kandidat 6 og 3, ved at de ønsket at lederen tok litt mer initiativ.

Den siste formen for transformerende lederstil ble beskrevet av alle kandidatene ved at lederen formidlet tydelige forventninger og entusiasme for mål og visjoner. Gjennom *inspirerende motivasjon* klarte lederne å skape mening og forståelse for arbeidet (Simic, 1998, 52). Kandidat 6 sin leder ble for eksempel beskrevet som karismatisk, positiv, og en som aldri så begrensninger. Lederen viste tillit og det trivdes kandidat 6 med. Gjennom det å formidle visjonen til organisasjonen på en inspirerende måte, i tillegg til å uttrykke tillit når det kommer til oppnåelsen av visjonen, vil dette skape positive forventninger blant mellomlederne (Arnulf 2012, 67).

Kandidatene hadde behov for handlingsrom, og autonomi i eget arbeid, samtidig som at det var viktig at nærmeste leder var involvert, oppmuntrende og støttende. Empirien kan også

argumenterer for at om overordnede praktiserer en dårlig lederstil, er det stor sannsynlighet for at mellomledere slutter i jobben. Det begrunnes med at nesten alle intervjukandidatene hadde sluttet i jobben på grunn av en dårlig leder.

I likhet med Thon og Berg (Bastesen m.fl. 2020, 154) vil vi argumentere for at transformasjonsledelse skaper tillit og motivasjon. Disse funnene sammenfaller også med undersøkelsen til Tims, Bakker og Xanthopoulou (2011) om forholdet mellom transformasjonsledelse og arbeidsengasjement hos ansatte. Både i den undersøkelsen (2011) og i vår empiri ble mellomlederne mer engasjert i sitt arbeid når deres leder var i stand til å øke deres optimisme gjennom en transformerende lederstil.

### Funn 1.2 Erfarne mellomledere har behov for en annen lederstil for å utvikle seg

I vår empiri fortalte lederne med lang erfaring (minimum 15 år) at de hadde både høy motivasjon og grad av kompetanse. Da vi analyserte empirien fikk vi inntrykk av at erfarne mellomledere hadde behov for en annen type lederstil. Kandidat 3 hadde jobbet som leder i over 20 år, og hadde eksempelvis ikke behov for at lederen skulle komme til henne. Hun sa selv i fra om hun trengte involvering eller støtte av sin overordnede.

I henhold til teori om situasjonsbestemt ledelse, utviklet av Hersey og Blanchard (1969), foreslås det at lederen bør tilpasse lederstil basert på antagelser om medarbeideres kompetanse og motivasjon (Northouse 2016, 94). De fleste kandidatene hadde samme oppfatning, om at ledere måtte tilpasse seg medarbeiderne. Medarbeidere med høy grad av kompetanse og motivasjon hadde generelt et lavt behov for både en støtte og styrende lederstil, selv om det kunne variere basert på situasjonen (Northouse 2016, 94).

Det kan forklare hvorfor de erfarne lederne vi intervjuet ikke uttrykte et stort behov for at lederen var involvert i planlegging og kontroll av detaljer. Det blir i teorien om situasjonsbestemt ledelse omtalt som en delegerende lederstil, som fungerer best ved høy kompetanse og høy motivasjon (Northouse 2016, 95). En delegerende lederstil går ut på å overlate ansvar for beslutninger og gjennomføring til mellomlederen, og avstår fra å gripe inn (Northouse 2016, 95-96).

Kandidat 5 hadde tre års erfaring og beskrev et større behov for rådgivning fra sin leder enn de andre kandidatene. Hun forklarte at hun som fersk leder hadde behov for mye støtt og veiledning fra sin leder, men at hun var motivert, og lærte raskt. Ifølge situasjonsbestemt

ledelsesteori passer en høy styrende og lav støttende stil i situasjoner der mellomlederen har lav kompetanse, men høy motivasjon (Northouse 2016, 94). Vi var overrasket over hvor raskt kandidaten gikk fra å trenge en høy styrende lederstil det første året som leder, til at hun etter tre år hadde betydelig mindre behov for involvering av nærmeste leder.

#### Funn 1.2.1 Mellomlederne byttet arbeidsplass på grunn av lederstilen til nærmeste overordnede

Som vi drøftet tidligere har erfarne ledere ofte et større behov for et fritt handlingsrom, og mindre innblanding fra nærmeste overordnede (Northouse 2016, 95). Det er opp til lederne å evaluere hvilken tilnærming som skal brukes ut fra en gitt situasjon. Det betyr at lederen kan evaluere feil, eller la være å evaluere (Northouse 2016, 93). Klarer ikke lederen å tilpasse sin lederstil til de ulike situasjoner kan det resultere i at de ansatte mister motivasjon (Thompson, 2009, 143). Kandidat 7 mente det ikke nødvendigvis skylder gode eller dårlige mennesker, men at lederen kanskje ikke burde vært leder.

Gjennom vår analyse fant vi at der det var en dårlig match mellom lederstilen til kandidatens overordnede, og kandidatens behov, skiftet kandidaten arbeidsplass. Studien til Ladegård og Gjerde (2014) fant at ansatte hadde mindre lyst til å slutte i jobben etter hvert som deres leder utviklet større tillit til dem. Det kan forklare hvorfor over halvparten av kandidatene i vår studie hadde selv sluttet i en tidligere jobb, da de følte de manglet tillit og handlingsrom.

## ***2. På hvilken måte er ulike ledelsesutviklingstiltak nyttig for utvikling av mellomledere?***

Ut fra vår empiri så vi at det å sende ledere på kurs, eller gjennomføre et tiltak én gang ikke var tilstrekkelig for å oppnå god ledelse. Forskning på tema har vist stor variasjon i effekten av lederutviklingstiltak (Burke og Day 1986) (Collins og Holton 2004) (Powell og Yalcin 2010). Vi kan heller ikke peke på et lederutviklingstiltak som mer nyttig enn et annet. Vi fant at overføring av kunnskaper til arbeidssituasjonen krevde forankring og oppfølging, slik at fokuset på utvikling ble opprettholdt etter at selve tiltaket var avsluttet.

#### Funn 2.1 En kombinasjon av tilbakemelding og oppfølging ga gode resultater

Forskning av Robert O. Brinkerhoff viser at kun 15 prosent av det som blir lært under trening blir praktisert på jobben hvis det som blir lært ikke blir fulgt opp og forsterket gjennom andre aktiviteter (Kirkpatrick og Kirkpatrick 2013, 27). Lederen var en person kandidatene traff

daglig, og som var i disposisjon til å følge opp og gi tilbakemelding. Teori sier at nærmeste leder må involvere seg, oppmuntre og støtte mellomlederen i etterkant av ledertrening (Kirkpatrick og Kirkpatrick 2013, 27). En av kandidatene beskrev at tilbakemeldingene ble mer troverdige, genuin og ekte om det kom fra egen leder eller medarbeider. Gjennom konstruktiv tilbakemelding bisto lederen kandidatene til å anvende det de hadde lært (Kirkpatrick og Kirkpatrick 2013, 27).

En omfattende studie gjennomført av Smither og kollegaer (2003, 23-44) fant at coaching i kombinasjon med 360-graders tilbakemelding fungerte godt. I vår empiri så vi at oppfølging og dialog, enten det var fra coach, leder, mentor, medarbeider eller noen andre, bidro til at ledere i større grad klarte å omgjøre tilbakemeldingene de fikk til noe mer konkret de kunne jobbe med.

Tilbakemeldinger ble brukt av kandidatene som et utgangspunkt for å sette mål og identifisere områder for atferdsendring, og som en referanse og en måte å evaluere framgang på. Det var viktig for kandidatene at målene som ble satt var realistiske, og at tilbakemeldingene de fikk var konstruktive og ærlige. For at coach skulle være effektivt fant Hall, Otazo og Hollenback (1999) at faktorer som ærlighet, realisme og konstruktiv tilbakemelding måtte være til stede. Basert på vår empiri kan funnene deres generaliseres til mer enn bare effekten av coaching. Vi fant at, de nevnte faktorene, var viktig for at lederne skulle utvikle seg, uavhengig av om det var i arbeid med en coach, mentor, leder eller kollega.

## Funn 2.2 Lederutviklingstiltak førte til at mellomlederne ble bedre ledere

Det overordnede målet med lederutvikling er å utvikle ledere og organisasjonen som helhet (Dahler og Fjellvær 2016, 277). I vår empiri ble det beskrevet en økt grad av intrapersonell kompetanse hos kandidatene etter ulike lederutviklingstiltak. Kandidatene ble utviklet som individer. Kandidat 1 fortalte at han for eksempel fikk et mer bevisst forhold til seg selv, sine omgivelser og sine styrker og svakheter, og økte sin evne til å justere egen adferd. Intrapersonell kompetanse bidrar ifølge Day (2000, 584) til å forbedre individuell kunnskap, som er blitt foreslått som et av de grunnleggende imperativene for ledelse.

Alle kandidatene var godt kjent med tilbakemelding som et utviklingstiltak, både formelle og mer uformelle varianter. 360-graders tilbakemelding er et formelt tiltak der et individ får tilbakemelding fra flere kilder for å systematisk samle oppfatninger av individs ytelse fra hele sirkelen av relevante synspunkter. De kandidatene som hadde erfaring med 360-graders



tilbakemelding så det som et nyttig utviklingsverktøy, hvis tilbakemelding prosessen ble håndtert profesjonelt og med følsomhet (Day 2000, 589). Kandidatene synes de klarte å utvikle seg gjennom formelle og uformelle tilbakemeldinger.

Majoriteten av kandidatene så lederutviklingskurs som et nyttig tiltak. Kandidat 5 fortalte at lederutviklingskurs var nyttig da det gjaldt å lære å skape tillit til medarbeidere og egen leder, samt hvordan å kommunisere effektivt under stress. Gjennom kunnskapsoverføring og trening i atferdsforståelse kan ledere få en bedre forståelse av hva som kan skje når folk får negativ tilbakemelding. Det kan også bygge ledes mot til å si ifra, og gjøre dem flinkere til å være tydeligere og støttende (Johansen og Sæterdal 2017, 237). Kandidatene utviklet sin ledelse som innflytelsesprosess (Day 2000, 585). Med andre ord bygge og bruke mellommenneskelig kompetanse.

Kandidat 7 fortalte også at han hadde sett resultater av ulike lederutviklingstiltak. Han mente selv han for eksempel hadde blitt mer raus, lydhør og opptatt av at andre skulle lykkes. Det kan tyde på at kandidaten har deltatt på et ledelsesutviklingsprogram som bygget på atferdsforståelse, der han gjennom kunnskapsoverføring og trening ble i bedre stand til å vise omsorg og hensyn, og skape endring (Johansen og Sæterdal 2017, 236).

Flere av kandidatene forklarte interne lederutviklingstiltak som nyttig. De utdypet at det var vanlig at alle lederne i organisasjonene, uavhengig av nivå deltok på de interne tiltakene. Det bidro til å skape et felleskap, og en felles forståelse for hva som var god ledelse. Giber og hans kollegaer (1999) fant at tiltak som ble rapportert som mest vellykket var mentorprogrammer, samt coach og 360-graders tilbakemelding, som alle er eksempler på interne tiltak (Day 2000, 594). Tiltakene hjalp mellomlederen til å få et mer sofistikert og strategisk perspektiv på organisasjonen (Day 2000, 594). På den andre siden hadde kandidatene individuelle behov, så nytteverdien av ulike tiltak varierte fra det enkelte individ.

Metastudien til Burke og Day (1986) om effekten av lederutvikling, fant at erfaringen og kvaliteten på de som leverte lederutviklingsprogrammene var med på å påvirke effekten av programmet. Den eneste kandidaten i vår empiri, som hadde dårlig erfaring med lederkurs, trakk nettopp fram dårlige kursholdere som begrunnelse. Det kom fram at kandidatene som regel snakket varmere om de eksterne, enn de interne programmene de hadde deltatt på. Det kan være flere grunner til det. For det første så vi at de eksterne lederutviklingsprogrammene ofte var mer omfattende enn de interne. For det andre var det heller ikke alle som fikk delta på

alle typer program, noe vi så som en motivasjonsfaktor hos kandidatene. Det kan forklares ved at kandidatene som fikk delta følte seg spesielle. Kandidatene ble på den måten mer åpne for å lære, noe som igjen førte til større utbytte. Ved at ikke alle kandidatene deltok på alle programmene kunne valg av program bli tilpasset individuelle ønsker og behov (Burke og Day 1986).

### ***3. Hvordan kan nærmeste overordnede tilrettelegge for lederutvikling av mellomledere?***

Powell og Yalcin (2010, 227) sin metastudie fant en stor variasjon i effekten av lederutviklingstiltak, fordi det var en utfordring å få lederne til å overføre læring til deres lederhverdag. For å implementere lederutvikling i sitt arbeid pekte kandidatene på at det var hjelpsomt å utveksle tanker, erfaringer og ideer med andre. Ved å tilrettelegge for at mellomlederne hadde noen å prate om jobben med, enten kollegaer, coach eller mentor, kan nærmeste overordnede bidra til utvikling.

Funn 3.1 Overordnede kan tilrettelegge for nettverksbygging og møtepunkter for mellomledere.

Kandidatene vi intervjuet hadde stort fokus på å bygge nettverk bestående av andre ledere som de kunne stole på, og få ærlige tilbakemeldinger fra. Det kunne være kollegaer eller ledere fra andre organisasjoner, både gjennom formell kollegaveiledning og uformell prat.

Kollegaveiledning er en ordning der kollegaer på samme nivå i organisasjonen møtes og diskuterer ulike utfordringer de opplever tilknyttet arbeidet. Ifølge Ross (1995 i Raaen 2010) har kollegaveiledning en positiv effekt på mestring. Kollegaer kan gjennom kollegaveiledning fungere som en coach eller mentor for hverandre (Johansen og Sæterdal 2017, 228). Vår empiri pekte på kollegaveiledning som et effektivt tiltak for lederutvikling. Kollegaene var både innflytelsesrike når det kom til trivsel, og utvikling for mellomlederne. Det ga mellomlederne noen å diskutere med, samt både gi og få tilbakemelding fra, som var et sentralt element for deres egen utvikling.

Walker og Smither (1999) fant i sin forskning at hva lederen gjør med sin tilbakemelding er av stor betydning. Ved at mellomlederne har møtepunkter, som for eksempel faste leder-lunsjer får de mulighet til å dele erfaringer, og diskutere tilbakemeldinger. Ved at kandidatene diskuterer tilbakemeldinger med sine kollegaer oppnår de større grad av ytelsesforbedring, enn om de ikke hadde diskuterte tilbakemeldingene sine (Walker og Smither 1999).

### Funn 3.2 Nærmeste overordnede kan tilrettelegge for coach- og mentorprogram for å bidra til utvikling av mellomlederne

Powell og Yalcin (2010, 235) pekte på bruken av coach- og mentorprogram som ekstra fordelaktig i arbeid med lederutvikling, fordi læring foregår på arbeidsplassen i disse programmene. Begge tiltakene viste seg å kunne økte trivsel og selveffektivitet hos mellomlederne. Studien til Ladegård og Gjerde (2014) konkluderte med at coaching kan bidra til å utvikle lederen, men at kvaliteten på coachingen er avgjørende. I likhet med annen forskning tilsa vår empiri at for at tiltaket skulle være effektive måtte coachen og mentoren være en kandidaten stolte på, hadde kjemi med og en som ga ærlige tilbakemeldinger (Johansen og Sæterdal 2017, 228). Studien til Ladegård og Gjerde (2014) så for eksempel en sammenheng mellom hvor god coachen var til å utfordre, støtte og gi tilbakemelding, og hvor mye lederne utviklet sin subjektive mestringstro og tillit til sine ansatte.

En av effektene vi så ved coaching, var at det virket avlastende for intervjukandidatene. Flere kandidater fortalte at de etablerte et støttende forhold til sin coach, der de fortrolig kunne diskutere personlige og profesjonelle problemer (Day 2000, 590). En annen effekt var at kandidatene, gjennom å få tilbakemeldinger på sine tanker, klarte å se ting i nytt lys. Coach hjalp også noen av kandidatene med å sette personlige mål, for så at kandidaten jobbet målrettet mot å oppnå dem.

I likhet med coaching, kan mentorprogram virke støttende for mellomlederne (Powell og Yalcin 2010, 235). I mentorprogrammer blir enkeltpersoner paret med andre, vanligvis mer erfarne ledere i organisasjon. Disse mentorene fungerer som støttespillere som kan gi råd, forslag og coaching til sine mentees (Powell og Yalcin 2010, 235). Flere av kandidatene så mentor som ekstra nyttig fordi mentoren hadde bedre kjennskap til bedriftens mål og utvikling. Ved at kandidatene opplever støtte i jobben kan det bidra til større grad av tilknytning til organisasjonen og lavere turnover (Johansen og Sæterdal 2017, 228).

### Funn 3.3 Nærmeste overordnede kan tilrettelegge for formell utdanning og kurs

Teorier om selvledelse påpeker at det er en grense for hvor mye kontroll, og påvirkning nærmeste overordnede kan ha over arbeidstaker i et arbeidsmiljø (Manz and Sims, 1980, 361-367). Vi fant likevel at nærmeste overordnede til en viss grad kunne påvirke mellomledernes utvikling ved å oppfordre, gi tid til, og betale for kurs og utdanning.

Funn 3.3.1 Mellomlederens holdninger, innstilling og forventninger spiller en viktig rolle for hvorvidt de utviklet seg.

Kandidatene tok eget ansvar for å få utbytte av lederutviklingstiltak, de var åpne for endring og konstruktive tilbakemeldinger. Det kan forklare hvorfor kandidatene opplevde minimum ét lederutviklingstiltak som nyttig. Manz og Sims (1980, 361-367) poengterer at dersom et ledelsesutviklingstiltak skal være effektivt må mellomlederne være villig til å godta tilbakemelding som relevant og nyttig, og være åpen for endring. Denne egenpåvirkningsprosessen der mellomlederne utvikler seg selv, og egen motivasjon blir i teorien beskrevet som selvledelse (Manz and Neck 2004). Selvledelse blir delt inn i atferd strategier, kognitive strategier og belønningsstrategier (Neck og Houghton 2006, 270).

Kandidatene viste selvinnsikt da det kom til hvor gode de var som ledere og hva de trengte å jobbe med. Kandidat 4 viste til at hun fikk større utbytte av ledelseskurs når hun erkjente at hun hadde en del ting å ta tak i, og kandidat 6 så på det som en god egenskap å "kunne innse at man ikke er best". Manz og Neck (2004) beskriver at økt selvinnsikt kan fremme positiv atferd, ved at mellomlederne blir klar over hva de må jobbe med, og på den måten kan endre sin atferd.

Flere av kandidatene fortalte om hvordan de utøvde kognitive strategier, som å fokusere på å forstå kompleksiteten, og å se ting på nye måter. Det at kandidat 4 for eksempel aldri hadde fått en tilbakemelding hun ikke har lært noe av, sier noe om hennes positive synsmåte, og hvordan hun valgte å tolke tilbakemeldinger. Ved å benytte seg av kognitive strategier kan kandidaten øke sin mestringstro. Strategien går ut på å skape en positiv måte å tenke på, da dette gir flere muligheter enn problemer (Neck og Houghton 2006, 272). Vi så også at kandidatene benyttet seg av belønningsstrategier. Å inkorporere humor i arbeidsdagen, og sette av tid til å feire når mål var nådd, var noe flere av kandidatene gjorde. Kandidatene tok på den måten selv ansvar for å bygge inn positive elementer i arbeidsoppgavene (Neck og Houghton 2006, 271).

Det tyder på at våre funn sammenfaller med annen empirisk forskning om selvledelse, ved at mellomlederne brukte strategier og på den måten klarte å forbedre individuelle og organisatoriske ytelser (Neck and Manz 1996, 445-467). Selvledelse skiller seg fra andre ledelsesformer ved at det er mer fokus på selvkontroll, myndiggjøring og ansvarliggjøring av mellomlederen (Kontochristos, 2020). Som tidligere nevnt beskrev kandidatene at de hadde

behov for transformasjonsledelse, selv om de mente de selv var viktigst for egen utvikling. Våre funn sammenfaller med anbefalingene til Lars Glasø, professor på BI ved at vi så nytte av å kombinere selvledelse med transformasjonsledelse, for å utvikle mellomledere (Kontochristos, 2020).

## 5.2 Diskusjon av eget arbeid

I løpet av prosessen med bacheloroppgaven har vi støtet på ulike utfordringer som både har påvirket og begrenset oppgaven. Vi vil i denne delen redegjøre for svakheter ved vår bacheloroppgave, og forklare hvordan vi har forsøkt å redusere de, samt reflektere over hva som kunne vært gjort bedre.

I og med at problemstillingen vår søker etter hvilken betydning nærmeste overordnede hadde for mellomleders utvikling, innebar det at vi allerede hadde visse antagelser om nærmeste overordnedes betydning. Vi antok at nærmeste overordnede var viktig for mellomleders utvikling. Det var noe som viste seg å ikke alltid stemme. Vårt syn på ledelse og lederutvikling vil være formet av vår studie og våre erfaringer med ledelse. Vi har etter beste evne forsøkt å være kritisk til de funnene vi påpeker, men fordi vi har valgt å tolke resultatene vil det til en viss grad være farget av kunnskap, tanker og verdisyn vi hadde med oss fra starten av.

Gjennom litteratursøket bemerket vi oss at det fantes mye teori og forskningslitteratur knyttet til temaet ledelse og lederutvikling. Det var likevel utfordrende å finne relevant forskningslitteratur for problemstillingen. Vi savnet litteratur som gikk mer konkret og i dybden på lederutvikling. Forskningsteorien som allerede eksisterer på feltet, er svært generell. Vi fant for eksempel ingen teorier spesifikt på forholdet mellom leder og mellomleder når det kom til lederutvikling, og forskning som målte effekten av lederutvikling var vage i sine konklusjoner.

Siden studien kun omfavner mellomledernes egne synspunkter og erfaringer, må vi ta høyde for at det har farget resultatet. Det virket ikke som noen av kandidatene holdt tilbake på sine meninger. Det kan likevel tenkes at mellomlederne unnlot til en viss grad å snakke negativt om egen leder, og at det derfor kan gi et skjevt bilde av hvor gode ledere de hadde. Det er også mulig at alle lederen var helt supre, og at de hovedsakelig bare påvirke mellomlederens utvikling på en positiv måte.

Oppgaven kunne vært styrket dersom vi hadde hatt flere oppfølgingsintervju der kandidatene reflekterte mer over egen lederutvikling. Vi ser også at vår endelige konklusjon kunne vært styrket dersom vi hadde intervjuet mellomlederens egne leder og medarbeidere. Det kunne forsterket studien ved at lederens overordnede og underordnede kunne bekrefte eller avkrefte mellomlederens utsagn, og kommet med egne refleksjoner, som ville gitt et mer helhetlig perspektiv. Vi ser likevel at studien kan være av verdi da den belyser ulike praksiser for lederutvikling og hvilke betydning nærmeste leder har for mellomlederens utvikling.

Grunnet covid-19 pandemien opplevde vi utfordringer når det gjaldt kommunikasjon og effektivitet. Vi forfattere kunne blant annet ikke sitte fysisk sammen da vi jobbet, slik som vi var vant med. Likevel anser vi oss som fornøyde med hvordan vi løste de ulike utfordringene. For å øke effektiviteten så vi at det hjalp å komme med mer detaljerte oppdateringer til hverandre, om hva vi gjorde, tenkte, og hvordan vi skulle strukturere arbeidsdagene. Det var ikke helt lett i starten, men da vi ble flinkere til å kommunisere ble vi mer effektive i vårt arbeid. På grunn av pandemien kunne ikke heller ikke intervjuene eller veiledningstimer gjennomføres fysisk, men måtte foregå elektronisk over zoom. Det satte noen begrensninger for ikke-verbal kommunikasjon, men vi følte stort sett at det ikke påvirket resultatene.

Det er komplisert å vurdere reliabiliteten i denne oppgaven, fordi semistrukturerte intervju er unike, på den måten at de tilpasses hver informant, og gjennomføres på bestemte tidspunkter og under bestemte omstendigheter. Våre intervju ble for eksempel gjennomført under en pandemi. Det medfører at resultatene blir vanskelig å gjenskape. For å styrke reliabiliteten til våre funn innhentet fra semistrukturert intervju førte vi noter knyttet til forskningsdesign, hva som ligger til grunn for valg av strategi og metode, og de innhentede dataene (Kvale 1997, 102, 164). Andre forskere kan på den måten bruke dette til å forstå prosessen, som gjør det mulig for dem å analysere dataene vi har innhentet på nytt.

Validitet var en utfordring for oss, fordi vi ikke benyttet opptak. Bruk av opptak ville gitt oss mulighet til å transkribere intervjuene, som i større grad kunne sikret validiteten til funnene våre. For å håndtere denne utfordringen sendte vi våre notater med sammendrag og sitater tilbake til noen av informantene for å sikre validitet.

## 6. Konklusjon og videre forskning

For å finne svar på vår problemstilling har vi gjennomført en kvalitativ studie og drøftet våre funn opp mot teori og annen forskning. I dette kapitlet vil vi prøve å svare på vår problemstilling:

*Hvilken betydning har nærmeste overordnede for utvikling av mellomledere?*

Funnene som hittil er presentert og drøftet tilsier at nærmeste overordnede sin lederstil har betydning. Det begrunnes i at lederstilen påvirket motivasjon som var viktig for at mellomlederne skulle utvikle seg. Nærmeste overordnede kunne gjennom sin lederstil frembringe både jobbtilfredshet og misnøye, avhengig av situasjon og person. Gjennom en transformerende og situasjonsbestemt lederstil hadde lederen evne til å etablere tillit, vise omsorg, motivere og inspirere kandidatene til egen lederutvikling.

Videre hadde nærmeste overordnede betydning for hvilke muligheter kandidatene fikk til å utvikle seg. Det begrunnes ved at lederen kunne bidra til lederutvikling gjennom tilrettelegging. Et annet interessant funn var at kontakt med kollegaer og nettverk var et viktig verktøy for utvikling, og lederen kunne gjennom tilrettelegging av disse faktorene bistå i utvikling av mellomledere. Lederen kunne for eksempel tilrettelegge gjennom å etablere møtepunkter, iverksette interne kurs, oppfordre til utdanning, arrangere leder-lunsjer og tilrettelegge for kollegaveiledning. Lederen hadde også betydning for mellomledernes atferdsendring, gjennom oppfølging og tilbakemelding.

Denne oppgaven konkludere med at nærmeste overordnede har betydning for mellomlederens lederutvikling gjennom sin lederstil, ved å følge opp, gi tilbakemeldinger og tilrettelegge for lederutviklingstiltak, som kurs, coach og mentorprogram og nettverksbygging.

### **Videre forskning:**

For å få en bedre forståelse for mellomlederens lederutvikling kunne det vært interessant å utforske studiens tematikk ytterligere. Gjennom oppgavens løp har vi vært opptatte av mellomledernes egne synspunkter, opplevelser og erfaringer knyttet til fenomenet lederutvikling. Med dette som utgangspunkt, ser vi det som interessant å utvide studien til å se videre på både mellomlederens egne leder, og de underordnedes synspunkter og refleksjoner rundt mellomlederens lederutvikling.

Vi synes også det ville vært interessant å forske på lederutvikling basert på teorier om situasjonsbestemt ledelse. Vi hadde likt å gå mer i dybden på hvordan motivasjon og kompetanse hos mellomlederen påvirker deres lederutvikling. I det tilfelle hadde det vært nyttig å intervju flere ledere med ulik grad av erfaring. Det hadde også vært interessant å fordype oss i hvordan kollegaveiledning og nettverksbygging kan brukes i arbeidet med lederutvikling.



## 7. Litteraturliste

- Alvesson, Mats, og Stefan Sveningsson. 2003. «Managers doing leadership: The extraordinary-ization of the mundane.» *SAGE Publications*: 56(12): 1435-1459.
- Antonioni, David. 1999. «What Motivates Middle Managers.» *Industrial Management*: 41(6): 27-30.
- Arnulf, Jan Ketil. 2012. *Hva er ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bass, Bernard M., og Bruce J. Avolio. 1990. *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bass, Bernard M., og Ronald E. Riggio. 2006. *Transformational leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Bastesen, Jarle, Birthe Kåfjord Lange, Hans Erik Næss, og Andreas N. Thon. 2020. *Ledelse av mennesker i det nye arbeidslivet*. Cappelen Damm Akademisk.
- Blanchard, Kenneth H., Drea Zigarmi, og Robert B. Nelson. 1993. «Situational Leadership After 25 Years: A Retrospective.» *The Journal of Leadership Studies*: 1(1): 21-36.
- Braun, Virginia, og Victoria Clarke. 2006. «Using thematic analysis in psychology.» *Qualitative Research in Psychology*: 3(2): 77-101.
- Bryant, Andrew, og Ana Kazan. 2013. *Self-Leadership: How to Become a More Successful, Efficient, and Effective Leader From the Inside Out*. McGraw-Hill.
- Burke, Michael J., og Russell R. Day. 1986. «A Cumulative Study of the Effectiveness of Managerial Training. *Journal of Applied Psychology*.» *Journal of applied psychology*: 71(2): 232-245.
- Collins, Doris B., og Elwood F. Holton. 2004. «The effectiveness of managerial leadership development programs: A meta-analysis of studies from 1982 to 2001.» *Human Resource Development Quarterly*: 15(2): 217-248.
- Dahler, Ingunn Hybertsen, og Hilde Fjellvær. 2016. «Lederutvikling – perspektiver og praksis.» I *Strategisk HRM 2, HMS, etikk og internasjonale perspektiver*, av Aslaug Mikkelsen og Thomas Laudal, 2 utg. 277-309. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

- Day, David V. 2000. «Leadership Development: A Review In Context.» *Leadership Quarterly*: 11(4): 581-613.
- . 2011. «Leadership Development.» *The SAGE handbook of leadership*: 37-50.
- Day, David V., John W. Fleenor, Leanne E. Atwater, Rachel E. Sturm, og Rob A. McKee. 2014. «Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory.» *The Leadership Quarterly*: 25(1): 63-82.
- Deci, Edward, og Richard Ryan. 1985. «The support of autonomy and control of behavior.» *Journal of Personality and Sosial Psychology*: 53(6): 1024-1037.
- Gjerde, Susann. 2010. *Coaching. Hva – Hvorfor – Hvordan*. 3 utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Grant, Anthony M., Linley Curtayne, og Geraldine Burton. 2009. «Executive coaching enhances goal attainment, resilience and.» *The Journal of Positive Psychology*: 4(5): 396-407.
- Gregory, Jane Brodie, Paul E. Levy, og Micah Jeffers. 2008. «Development of a model of the feedback process within executive coaching.» *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*: 60(1) 42-56.
- Hall, Douglas T. 2004. «Self-awareness, identity, and leader development.» I *Leader Development for Transforming Organizations: Growing Leaders for Tomorrow*, av David V. Day, Stephen J. Zaccaro og Stanley M. Halpin, 153-176. New York: Psychology Press.
- Hall, Douglas T., Karen L. Otazo, og George P. 1999. Hollenbeck. «Behind Closed Doors: What Really Happens in Executive Coachin.» *Elsevier Inc*: 27(3): 39-53.
- Hersey, Paul, og Ken Blanchard. 1969. «Life-cycle theory of leadership.» *Training and Development Journal*: 23: 26-34.
- Herzberg, Frederick, Bernard Mausner, og Barbera Block Snyderman. 2003. *The Motivation to Work*. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Hope, Ole. 2015. *Mellomlederen*. Oslo: Gyldenal Akademisk, 2015.
- Houghton, Jeffery D., og Christopher P. Neck. 2002. «The Revised Self-Leadership Questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership.» *Journal of Managerial Psychology*: 17(8): 672-691.

- Hunt, James G. 1999. «Transformational/charismatic leadership's transformation of the field: An historical essay.» *The Leadership Quarterly*: 10(2): 129-144.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. 3 utg. Oslo: Cappelen damm.
- Johansen, Olav, og Helene Sætersdal. 2017. *HR og personalledelse*. 2 Utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Judge, Timothy A., Ronald F. Piccolo, og Remus Hies. 2004. «The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research.» *Journal of Applied Psychology*: 89(1): 36.
- Karlsen, Jan Terje. 2013. *Prosjektledelse - fra initiering til gevinstrealisering*. 3. utg. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Kaufmann, Astrid, og Geir Kaufmann. 2009. *Psykologi i organisasjoner og ledelse*. 4 utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kirkpatrick, James D., og Wendy Kirkpatrick. 2013. «Creating a Post-Training Evaluation Plan.» *Illustration. Business Source Premier*: 67(6): 26-28.
- Kluger, Avraham N., og Angelo S. DeNisi. 1996. «The Effects of Feedback Interventions on Performance: A Historical Review, a Meta-Analysis, and a Preliminary Feedback Intervention Theory.» *Psychological Bulletin*: 119(2): 254-284.
- Kontochristos, Inger Lise. 2020. «Veien fra midten til toppen som leder.» *Ledernytt*. 01 Juni 2020. [https://www.ledernytt.no/bli-en-superleder-med-selvledelse.6170706-458588.html?fbclid=IwAR2cgFgyAqcFMSIVRCpnjX5ckCf0HCIzc\\_p-rYAbeubn24n5OvVLxIiie28](https://www.ledernytt.no/bli-en-superleder-med-selvledelse.6170706-458588.html?fbclid=IwAR2cgFgyAqcFMSIVRCpnjX5ckCf0HCIzc_p-rYAbeubn24n5OvVLxIiie28).
- Kuhnert, Karl W., og Philip Lewis. 1987. «Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis.» *Academy of Management Review*: 12(4): 648-657.
- Kvale, Steinar. 1997. *Det kvalitative forskningsintervjuet*. 1 utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Ladegard, Gro, og Susann Gjerde. 2014. «Leadership coaching, leader role-efficacy, and trust in subordinates. A mixed methods study assessing leadership coaching as a leadership development tool.» *The Leadership Quarterly*: 25(4): 631-646.

- Larsen, Ann Kristin. 2017. *En enklere metode: Veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode*. 2 utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Larsson, Gerry, Andreas Bencker, Peder Hyllengren, og Maria Fors Brandebo. 2018. «Leader development using group dynamic interventions: A systematic literature review.» *Psykologisk.no*.  
[https://psykologisk.no/sp/2018/11/e7/?fbclid=IwAR0BXeXaYwLjUOU7-fhSq\\_FFr0eFVd606zUrIn8aFbh22m8S6LpdYY0Wwn8](https://psykologisk.no/sp/2018/11/e7/?fbclid=IwAR0BXeXaYwLjUOU7-fhSq_FFr0eFVd606zUrIn8aFbh22m8S6LpdYY0Wwn8).
- Malterud, Kirsti. 2003. *Kvalitative metoder i medisinsk forskning*. 2 utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Manz, Charles C., og Christopher P. Neck. 2004. *Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence*. 3 utg. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Manz, Charles C., og Henry P. Sims. 1980. «Self-management as a substitute for leadership: a social learning theory perspectiv.» *Academy of Management Review*: 5(3): 361-368.
- McCauley, Cynthia D, og Ellen Van Velsor. 2003. *The center for creative leadership: Handbook of leadership development*. 2 utg. New York: John Wiley.
- McCauley, Cynthia D., Russ S. Moxley, og Ellen Van Velsor. 1998. *The Center for Creative Leadership handbook of leadership development*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Moxnes, Paul. 2019. *Samspill og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Neck, Christopher P., og Charles C. Manz. 1996. «Thought self-leadership: the impact of mental strategies training on employee cognition, behavior and affect.» *Journal of Organizational Behavior*: 17(5): 445-467.
- Neck, Christopher P., og Jeffery D. Houghton. 2006. «Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities.» *Journal of Managerial Psychology*: 21(4): 270-295.
- Northouse, Peter Guy. 2016. *Leadership: Theory and Practice*. 7 utg. SAGE Publications.
- Næss, Hans Erik, og Lene Pettersen. 2017. «Forskningsetikk - prinsipper og praksis.» I *Metodebok for kreative fag*, av Hans Erik Næss, 20-29. Oslo: Universitetsforlaget.

- Parry, Ken W., og Alan Bryman. 2006. «Leadership in Organizations.» I *Handbook of Organization Studies*, av Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy, Thomas B. Lawrence og Walter R. Nord, 447-468. London: Sage.
- Powell, Skylar K., og Serkan Yalcin. 2010. «Managerial training effectiveness: A meta-analysis 1952-2002.» *Personnel Review*: 39(2): 227-241.
- Raaen, Finn Daniel. 2010. «Læring i yrker: i møtet mellom erfarne og nyutdannede.» I *Ny som lærer: sjansespill og samspill*, av Torlaug Løkensgard Hoel, Gunnar Engvik og Brit Hanssen, 235-251. Trondheim: Tapir.
- Simic, Ivana. 1998. «Transformational leadership - The key to successful management of transformational organizational changes.» *The scientific journal*, 1(6): 49-55.
- Skilbrei, May-Len. 2019. *Kvalitative metoder: planlegging, gjennomføring og etisk refleksjon*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Smither, James W, Manuel London, Raymond Flautt, Yvette Vargas, og Ivy Kucine. 2003. «Can working with an executive coach improve multisource feedback ratings over time? A quasi-experimental field study.» *Personnel Psychology*: 56(1): 23-44.
- Stogdill, Ralph M. 1974. *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Thagaard, Tove. 1998. *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Thompson, Geir. 2009. «Situasjonstilpasning som ledelsesstrategi.» I *Perspektiver på ledelse*, av Øyvind Lund Martinsen, 3 utg. 121-147. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Tims, Maria, Arnold B. Bakker, og Despoina Xanthopoulou. 2011. «Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement?» *The Leadership Quarterly*: 22(1): 121-131.
- Tjora, Aksel. 2021. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 4 utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Tsui, Anne S., og Susan J. Ashford. 1994. «Adaptive Self-Regulation: A Process View of Managerial Effectiveness.» *Journal of Management*: 20(1): 93-121.

Uhl-Bien, Mary, Russ Marion, og Bill McKelvey. 2006. «Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era .» *The leadership quarterly*: 18(4): 298-318.

Walker, Alan G, og James W. Smither. 1999. «A five-year study of upward feedback: What managers do with their results matters.» *Personnel Psychology*: 52(2): 393-423.

Wooldridge, Bill, Torsten Schmid, og Steven W. Floyd. 2008. «The Middle Management Perspective on Strategy Process: Contributions, Synthesis, and Future Research.» *Journal of Management*: 34(6): 1190-1221.

Yukl, Gary. 2010. *Leadership in organizations*. 7. utg. New Jersey: Prentice Hall.

Yukl, Gary, Angela Gordon, og Tom Taber. 2002. «A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research.» *Journal of Leadership and Organizational Studies*: 9(1): 15-32.

## Vedlegg – Intervjuguide

### Spørsmål på e-post:

1. Hvordan lederutvikling har du deltatt på?
2. Hvor mange år har du jobbet som leder?
3. Hvor mange nivå er det i organisasjonen der du jobber?
4. Hvor mange nivå har du under deg?
5. Hvor mange nivå har du over deg?
6. Hvor lenge har du hatt din nåværende leder?
7. Hvor mange personer har du personalansvar for?

### Før intervjuet formelt starter:

- Presentere oss selv
- Forklare hvilke konsekvenser intervjuet kan medføre, eks. tilbakemelding på resultat.
- Informere om kandidatens rett til å avslutte intervju når som helst i prosessen.
- Opplyse om at kandidaten vil forbli anonym.
- Informere om prosjektets bakgrunn, og kort oppsummering av spørsmålene som vil bli stilt.
- Eventuelt antydning på intervjuets lengde (Avklares muligens på forhånd).
- Har dere noen spørsmål angående prosessen eller oppgaven?

### Innledning:

1. Hva jobber du med?
2. Hvordan ville du beskrevet hovedansvaret ditt i denne stillingen?
  - a. Har du personalansvar?
3. Hva ser du på som god ledelse?
4. Hvordan ville du beskrevet hovedansvaret til din leder?
  - a. Har din nærmeste leder personalansvar?
    - i. Hvordan da? Kan du utdype?

### Overgangsspørsmål:

5. Hva tenker du på ved begrepet “lederutvikling”?
6. Hvordan tilrettelegger bedriften din for lederutvikling?

7. Hvordan opplevde du å delta på lederutvikling?
  - a. Møtte utviklingstiltaket forventningene dine?
    - i. Har holdningene dine endret seg etter deltakelsen? Hvordan?
    - ii. Hvordan har du benyttet det du lærte i praksis i etterkant av tiltaket? Gi eksempler?
    - iii. Hva kunne bidratt til at du bedre benytter det du lært i praksis?
    - iv. Er det noe du føler du ikke får benyttet deg av?
    - v. Hva tenker du om verdien av lederutvikling? (Hvorfor/hvorfor ikke?)
8. Valgte du selv å delta på lederutviklingskurset, eller var dette et ønske/krav fra leder/ledelsen?

### **Nøkkelspørsmål:**

#### **Om nærmeste Leder:**

9. Kan du beskrive prøve å beskrive lederstilen til lederen din?
10. Hvordan føler du lederstilen er annerledes enn hvordan du selv velger å lede?
11. Hvor viktig er din nærmeste leder for din utvikling?
12. Hva gjør din nærmeste leder for å være et godt forbilde når det kommer til ledelse?
  - a. Hva gjør din leder for å motivere deg?
  - b. Hva kunne din nærmeste leder gjort for å motivere deg til å bli en bedre leder?
13. Hva kan støtte deg for å bli en bedre leder?
  - a. Hvem andre kan være en god støttespiller?
  - b. Er det andre som har betydning for at du blir en god leder?
14. Hvordan kan din overordnedes lederstil påvirke din utvikling?
15. Hvordan opplevde du at din nærmeste leder involverte seg selv i din utvikling?
  - a. På hvilken måte? Hva tenker du om det?
  - b. Levde din nærmeste leder opp til forventningene dine?
  - c. Opplevde du at din nærmeste leder veiledet eller støttet deg i prosessen etter utviklingen med å sette den nye kunnskapen ut i praksis?
    - i. Hvordan føler du dette kan ha påvirket ditt forhold til nærmeste leder?
    - ii. Eventuelt hvis ikke: Tenker/føler du at du hadde hatt behov for mer veiledning/støtte fra din leder? Kan du utdype? Har du et eksempel?
16. Kan du si noe om hva din nærmeste leder kunne bidratt med for at du bedre kan anvende kunnskapen din i praksis?



- a. Hvis noen du har ansvar for hadde tatt et slikt kurs, hvordan tenker du at du kunne bistått dem før, under og etter kurset?
  - b. Hvis det var du som var leder, ville du gjort noe annerledes?
17. Hvordan og hvor ofte kommuniserer du og din nærmeste leder? Formelt/uformelt, hvilke sammenhenger.
- a. Hva synes du om det? er det for mye/lite, Bra/dårlig?
  - b. Hvordan har din kommunikasjon med nærmeste leder utviklet seg etter kurset?
18. Hva gjør din nærmeste leder for å være et godt forbilde når det kommer til ledelse?
19. Hva gjør din leder for å motivere deg?
- a. Hva kunne din nærmeste leder gjort for å motivere deg til å bli en bedre leder?
20. Hvordan tenker du at din nærmeste leder i større grad kan bidra til din utvikling?
- a. Eks. Utvikling/forbedring av samarbeidet dere mellom. Forbedre kommunikasjon, målstyring, relasjonsbygging, motivasjon og tillit ...

**Om egen ledelse:**

- i. Hvordan ville du beskrevet din lederstil eller atferd før versus etter deltakelsen? Eksempel?
21. På et mer personlig nivå, hva gjør du for å utvikle deg som leder?
- a. Er det noe annet du ville anbefalt andre ledere å gjøre for å utvikle seg?
  - b. I hvilke grad tror du det er opp til mellomlederen selv å utvikle seg?
22. Hvilke holdninger har du til din egen lederutvikling?
23. Hva mener du kan hjelpe deg i å bli en bedre leder?
- a. Hva kan nærmeste leder gjøre?
  - b. Hva kan du selv gjøre?
  - c. Hva kan organisasjonen gjøre?
24. Hva kan støtte deg i din utvikling?
- a. Er det andre som har betydning for at du blir en god leder?
25. Hvordan definerer du suksess som en mellomleder?
- a. Hvordan har/kan lederutviklingen bidra til å oppnå denne suksessen?
    - i. For bedriften som helhet (visjon, hovedmål)
    - ii. For avdelingen (delmål)
    - iii. For din personlig utvikling
  - b. Hvordan har/kan din nærmeste leder bidra til at lederutviklingen fører til suksess?  
(Utdyp/eksempler)

26. Hva tenker du øker effekten av lederutviklingen (a eller b):
- a. At din nærmeste leder, som kjenner bedriften, deres mål og deg best, bistår som støttespiller under og etter utviklingen.
  - b. Eller at du får tildelt en coach/veileder fra utviklingstiltaket til å hjelpe? Som mulig har mer formell kompetanse om ledelse, og erfaring med undervisning (opplæring, utvikling, eventuelt lært opp til hvordan kompetansen “best” kan praktiseres).
    - i. Kan du utdype det noe mer?
    - ii. Tror du det gjelder for både kortsiktig og langsiktig effekt?
  - c. Tenker du at oppfølging fra noen andre kunne bidratt til å øke effektiviteten av lederutviklingen din i større grad?
27. Hvordan tror du dine medarbeidere anser deg som en leder?
- a. På hvilken måte kan dine medarbeidere ha merket en endring i deg som leder etter utviklingen? Hvordan/hvorfor?
28. Hvordan var ditt forhold til dine medarbeidere før lederutviklingstiltak?
- a. Har du opplevd økt respekt eller tillit fra medarbeiderne i ettertid?
    - i. Hva føler du om dette? På hvilke måter?

### **Avslutning:**

29. Vår problemstilling er følgende: *Hvilken betydning har nærmeste overordnede for mellomlederens lederutvikling?* Er det noe du føler er relevant, som vi ikke har dekket?
30. Har du noen spørsmål?