

- Mellomlederen er ikke enten et problem eller en superhelt

Bildet er mye mer nyansert, mener Monica Rydland, som har forsket på mellomledere i fem år.

Av Jon Marius Roald
jon@ukeavisen.no

«Det er ingenting spesielt med mellomledere. Mellomledere er bare ledere, og bør bli omtalt som det også», sa ledelsesprofessor ved Universitetet i Agder, Dag Ingvar Jacobsen, til Ukeavisen Ledelse for et par utgaver siden.

Bak uttalelsen ligger store mengder selvrapporterte data fra ledere, mellomledere og førstelinjeledere som Jacobsen har studert, og resultatene viser at mellomledere ikke ser på seg selv som spesielt annerledes enn de andre ledelsesnivåene. Verken med tanke på stress, rollekonflikt eller som endringsagent.

Dette får forsker ved Institutt for Samfunns- og Næringslivsforskning og doktorgradsstipendiat ved NHH, Monica Rydland, til å reagere. Hun mener at mellomledelse helt klart skiller seg fra andre typer ledelse, og der Jacobsen bygger sine argumenter på en kvantitativ undersøkelse, bygger Rydland sine på kvalitativ forskning.

- Jeg har sett på mellomleders rolle som endringsagent i forbindelse med strategiske endringsprosesser. Jeg finner at mellomlederne griper rollen som endringsagent ulikt og at dette påvirker endringskapasiteten til organisasjo-

nen. Så i stedet for å si at en leder er en leder, må du heller vite hvilke typer mellomledere du har med å gjøre. Toppledelsen må anerkjenne dem og bruke tid på dem, og mellomlederne må bruke tid på seg selv for å forstå hvilken type mellomleder de er, sier hun.

De viktigste endringsagentene

Jacobsen sa at mellomlederne var viktige, men at det ble for enkelt å si at endring er umulig å få til uten dem. Toppledelsen og førstelinjelederne er like viktige, mener han. Rydland mener derimot at mellomlederne er de viktigste endringsagentene, gitt at man har en forankring på toppen.

- Jeg mener at mellomlederne er de viktigste endringsagentene da de er tett på ansatte, kunder, leverandører og kollegaer. Når det gjelder strategisk endring må mellomlederen forholde seg til endring som er utarbeidet av noen andre enn seg selv. De må ofte forholde seg til strategi som de ikke har vært involvert i, fortolke endringen, skape liv til den og få de ansatte både til å forstå og bli engasjert i den. Det krever inspirerende ledere på mellomledernivå.

Dag Ingvar Jacobsen fant at mellomlederne driver minst inspirerende ledelse av alle ledelsesnivåene. Dette er ikke Rydland enig i.

- Jeg opplever definitivt at mellomledere kan



SNF-forsker Monica Rydland mener at mellomlederne er de viktigste endringsagentene.
FOTO: ØYVIND TORVUND

være inspirerende. En av mellomledertypene jeg har observert, som jeg kaller **samskaperen**, griper endringer, snakker endring og tar tak. De informerer og har fokus på eierskapet. De gjør endring fra dag én. Disse mellomlederne framstår som veldig transformerende og inspirerende, og dette er noe folk kjenner seg igjen i ute i praksis, sier Rydland.

En mellomleder er ikke en mellomleder

Samskaperen er en av fire ulike typer mellomledere Rydland har definert ut fra forskningen sin (se faktaboks), sammen med markedsbeskytteren, fasilitatoren og fornyeren. Disse fire typene mellomledere reflekterer det Rydland prøver å oppnå:

- Jeg er ikke så opptatt av å finne ut verken om mellomlederen er et problem eller en superhelt. Det handler mer om å se på ulike måter mellomledere griper rollen sin og bidrar til å skape endring. Jeg finner at mellomlederen griper rollen som endringsagent på fire ulike måter. Alle rollene er viktig for å skape kapasitet for endring i organisasjoner.

Rydland påpeker at ingen av de fire mellomledertypene hun har definert skal ses på som bedre enn andre.

- Man skal ikke være lei seg om man

ILLUSTRASJON: DREAMSTIME

Fire typer mellomledere

Monica Rydland har sett på hvordan mellomledere forstår sin rolle som leder og hvordan dette påvirker hva de gjør og hvordan de bygger kapasitet for endring. I studiene sine finner hun fire ulike tilnærminger mellomledere tar til rollen som endringsagent:

- **Markedsbeskytteren:** Har en smal rolleforståelse: nåværende kunder er første prioritet. Markedsbeskytteren sikrer at endringene blir gjennomført på en slik måte at de ikke undergraver dagens butikk og omdømmet til organisasjonen.
- **Fasilitatoren:** Drives av å gjennomføre endringer i sin enhet og har bryr seg mest om sitt eget team. Fasilitatoren sikrer at endringene går smidig, gjennom for eksempel trening og oppfølging av nye ferdigheter i teamet sitt.
- **Fornyeren:** Drives av kontinuerlig utvikling og fornyelse, og er opptatt av samspillet i hele organisasjonen. Fornyeren tar kontinuerlig initiativ til utviklingstiltak.
- **Samskaperen:** Griper endringen, snakker endringen og gjør endringen. Samskaperen er opptatt av samspillet i hele organisasjonen, men starter med seg selv og er deretter opptatt av å utvikle samspillet på tvers og oppover i organisasjonen.

KILDE: MONICA RYDLAND, SNF OG NHH

- Topp- ledere lever «det gode liv»

- Mellomledere har det greit, men toppledere har det mye bedre, sier ledelsesforsker Rune Rønning.

Av Jon Marius Roald
jon@ukeavisen.no

En annen som synes at funnene til Dag Ingvar Jacobsen er interessant, er Rune Rønning, forskningsansvarlig ved AFF Bergen. Han har gått i dybden på de samme tallene som Jacobsen baserte sine funn på, og mener at Jacobsens konklusjoner er mangelfulle når det gjelder noen sentrale organisasjonspsykologiske emner.

- På enkelte områder er mellomledere og andre ledernivåer ganske like, som Jacobsen påpekte, men det er likevel noe eget ved mellomlederrollen, sier Rønning.

Mindre tilknyttet jobben

Der Jacobsen så på mellomlederen som inspirator, bindeledd og endringsagent, og fant at de ikke skilte seg spesielt fra verken toppledere og første-linjeledere, har Rønning sett på mellomledernes opplevelser av rollen sin.

- Mellomledere opplever i gjennomsnitt mindre frihet og autonomi, mindre ansvar og mer formalisme. Det følger ganske naturlig av rollen, men mer interessant er det at de stort sett opplever seg mer distansert fra jobben sin enn toppledere. De identifiserer seg mindre med virksomheten de jobber i, de er i mindre grad enn toppledere følelsesmessig knyttet til jobben, og de opplever mindre glede og sosial støtte. De er heller ikke like fornøyde med jobben, forteller Rønning.

Disse funnene er også helt uavhengige av kjønn, alder, om det er privat eller offentlig virksomhet, og størrelse på virksomheten.

Byr mindre på seg selv

Et annet funn Rønning trekker fram er mellomlederes tendens til å være spesielt opptatt av prosedyrer og regler.

- Mellomledere bruker mindre av seg selv som person, altså utøver mindre transformasjonsledelse i sitt lederskap. De beskriver seg selv som mer oppgaveorienterte enn topp-

ledere, og som mer opptatt av prosedyrer og regler. De er også mer opptatt av ytre motivasjon - at man skal ha noe igjen for å yte en ekstra innsats.

Mellomlederne er ifølge Rønningen mer tilbaketrukkne og mindre opptatt av å markere seg. Det kan medføre visse utfordringer.

- Noe av essensen i transformasjonsledelse er at underordnede lettere følger en leder som brenner for noe. Når mellomlederne da er mer tilbaketrukkne har ikke de ansatte i like stor grad et forbilde i lederen sin, sier Rønning.

Han tror imidlertid ikke at dette nødvendigvis er mellomledernes egen feil.

- Det forventes at mellomlederne skal være veldig engasjerte, men de har begrenset mulighet til å utøve dette engasjementet, på grunn av manglende autonomi og mer formaliteter.

Toppledernes gode liv

Snur man resultatene på hodet, sier de kanskje like mye om toppledere som om mellomledere, tilføyer Rønning.

- Resultatene viser at topplederne er mer engasjerte, har mer glede av jobben, er mer intenst involvert, mer følelsesmessig knyttet til jobben og får mer sosial støtte. Det gir mye å være toppleder. Samtidig opplever de ikke mer stress enn de andre ledernivåene, og de jobber heller ikke

FOTO: AFF

spesielt mye mer enn andre. Dette er jo dessuten selvrapportering, så når topplederne sier at de opplever det slik så få vi nesten tro dem, sier Rønning.

Mellomledere får også mindre oppmerksomhet og personlige tilbakemeldinger enn hva toppledere gjør.

- Jeg synes dette peker på at det er naturlig å se nærmere på hva det egentlig innebærer å være toppleder, for eksempel med tanke på topplederlønninger, siden det virker som om det å være toppleder på en måte er «det gode liv», også sammenlignet med mellomlederrollen.



havner i den ene eller andre gruppen. Selv om markedsbeskytteren kan oppleves som den minst visjonære og til tider stagnerende for en endringsprosess, så har de et kraftig kundefokus og er svært flinke til å holde den daglige butikken i gang. Fasilitatoren er heller ikke den som nødvendigvis ser det store bildet, men lar seg inspirere av endringer som ikke er satt i gang av dem selv. De er ekstremt lojale, og er flinke til å sette i gang atferdsendringer i egen enhet. Fornyeren er den mellomlederen som drives av kontinuerlig forbedring og samspillet i hele organisasjonen, men kan kanskje bli for nytenkende og helhetsorientert dersom kollegene deres er for opptatt av kundene eller sin egen enhet, forklarer Rydland.

Hun vedkjenner imidlertid at samskaperen er en rolle som kommer til å bli viktig i tider med økt endringstakt.

- Samskaperen ser det store bildet, og jobber aktivt for å utvikle både seg selv og samspillet i hele organisasjonen. Med teknologisk utvikling, digitalisering og en høy endringstakt blir denne rollen sannsynligvis bare viktigere og viktigere når det gjelder å bygge organisasjonens endringskapasitet. ●

«Det er ingenting spesielt med mellomledere», fortalte Dag Ingvar Jacobsen, professor ved Universitetet i Agder i Ukeavisen Ledelse nr.40.

«Du kan ikke si at alle ledere er like. Til og med mellomledere er ulike»