

Mellomlederrollen – å være bindeledd mellom medarbeidere og ledelse

«Det er jo den skvisen man står i da»

KRISTIN SEVERINSEN SPIELER

Forord

Denne masteroppgaven er en del av masterstudiet Executive Master of Business Administration, og er skrevet våren 2022. Arbeidet med å skrive oppgaven har vært utfordrende og krevende til tider, men forhåpentligvis viser ikke den ferdige teksten dette. Å løse utfordringer underveis har gitt meg stort læringsutbytte og mestringsfølelse, og prosjektet har hele tiden vært meningsfullt. Det har vært lærerikt både på det personlige plan og for mitt videre arbeid som leder. Jeg håper du som leser vil finne oppgaven interessant.

Jeg vil benytte anledningen til å takke mine informanter i denne studien. Undersøkelsen ville ikke vært mulig å gjennomføre uten dem. Videre vil jeg rette en takk til min veileder, Tor Geir Kvinen, for gode innspill. Takk til en god kollega for inspirasjon, konstruktive tilbakemeldinger og oppmuntrende ord. Dette har vært til stor hjelp. Ikke minst er jeg takknemlig for å ha kontinuerlig støtte fra mine nærmeste. Min iver etter faglig utvikling kan helt sikkert sette deres tålmodighet på prøve til tider. Tusen takk for at dere er der for meg!

Kristiansand, 15.06.22

Kristin Severinsen Spieler

Sammendrag

Mellomledelse ses ofte som en posisjon mellom den operative kjerne og toppledelse. Nyere studier viser at denne posisjonen kan knyttes til et krysspress og dermed utsette mellomledere for mer stress enn andre ledere (Jacobsen, 2019). Formålet med denne studien var å undersøke hvordan instituttledere opplever å være bindeledd mellom ledelse og medarbeidere, og hvordan autonomi, egen kompetanse og tilhørighet påvirkes av de utfordringer, krav og forventninger som stilles til dem som mellomledere i universitets- og høyskolesektoren. Autonomi, kompetanse og tilhørighet hører til under selvbestemmelsesteori og kan se ut til å danne en trio av grunnleggende behov som bør tilfredsstilles med tanke på følelsen av velvære og indre motivasjon som mellomleder. Datagrunnlaget er hentet fra kvalitative intervjuer med seks instituttledere ved et universitet i Norge våren 2022. Informantene opplever stor arbeidsmengde og tidkrevende personalansvar for mange ansatte. Til tider ses heller ikke de helt gode koblingene mellom instituttene de leder, toppledelsens avgjørelser, og den skvisen dette kan oppleves som. Likevel er ikke dette nok til å undergrave deres positive opplevelser med det å være mellomleder. Det ser heller ikke ut til at stresset oppleves som helsetruende. Derimot kan det se ut til at støtte fra underordnede og fakultetsledelse bidrar til at grunnleggende behov dekkes. Informantene erfarer å ha både ansvar, tillit og støtte til å være utøvende og inkluderende mellomledere. Videre påpekes stor grad av autonomi som avgjørende for trivsel, samtidig som de opplever mestring i arbeidet. Informantene forteller at deres kompetanse innenfor instituttens fagområder er viktigere enn formell lederkompetanse, og at det er fagkompetansen som i størst grad bidrar til at de har tillit hos sine medarbeidere. Behovet for tilhørighet ivaretas av et inkluderende og trygt arbeidsmiljø, men også av kompetansen innen de ulike fagene. Tilhørighet kan også se ut til å henge sammen med motivasjon. Det gir mening å lede noe instituttlederne brenner for, og har hjerte for. De grunnleggende behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet kan se ut til å være godt dekket for informantene i studien. Kanskje er det en demokratisk lederstil preget av god kommunikasjon, felles koder, samarbeid og tillit, som er det som skal til for å lykkes som mellomleder.

INNHOLDSFORTEGNELSE

1. INNLEDNING	6
1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål.....	8
1.2 Avgrensning.....	8
1.3 Oppgavens struktur	9
2. OM MELLOMLEDELSE I UNIVERSITETS- OG HØYSKOLESEKTOREN	10
2.1 Mellomlederen i organisasjonen.....	10
2.2 Mellomlederen i universitets- og høyskolesektoren.....	14
2.3 Den nordiske modellen	15
2.3.1 Hard eller myk ledelse.....	16
2.4 Tillit, makt og organisasjonskultur.....	18
2.4.1 Medarbeiderskap	20
2.5 Selvbestemmelsesteori	22
3. KVALITATIVE INTERVJUER.....	28
3.1 Kvalitativ tilnærming	28
3.2 Semistrukturerte intervjuer	28
3.3 Utvalg av informanter	29
3.4 Datainnsamlingsprosedyre.....	30
3.5 Intervjuguide.....	31
3.6 Transkribering.....	31
3.7 Reliabilitet og validitet	32
3.8 Etiske overveielser	34
3.9 Analyseprosessen	36
4. MELLOMLEDERNES OPPLEVELSER.....	38
4.1 Autonomi til å ta avgjørelser	38
4.2 Kompetanse til å være mellomleder.....	42
4.3 Tilhørighet til hvem?	45
5. DISKUSJON	51
5.1 Autonomi, forventninger og klart definerte arbeidsoppgaver	51
5.2 Om ledelseskompetanse og tilhørighet til faget.....	58
5.3 Begrensninger	64
5.4 Implikasjoner	65
6. AVSLUTTENDE BETRAKTNINGER.....	67

7. LITTERATURLISTE 70

Vedlegg 1: Informasjonsskriv til informanter

Vedlegg 2: Intervjuguide

Vedlegg 3: Godkjenning fra NSD

Vedlegg 4: Refleksjonsnotat

1. INNLEDNING

I universitets- og høyskolesektoren (UH-sektoren) har mellomledere en rolle i å formidle informasjon på ulike nivåer i organisasjonen, og må samtidig kontinuerlig forholde seg til både underordnede og overordnede ledere. Dette gjelder også for mellomledere i andre organisasjoner (Jacobsen, 2019). Mellomledelse defineres ofte til å være en posisjon mellom den operative kjerne og toppledelse. Denne forståelsen indikerer at mellomlederne kontrolleres, men kontrollerer også andre. Samtidig kan de yte motstand, men må også forholde seg til motstand (Mintzberg, 1989; Harding et al., 2014). For mellomledere er det dokumentert i en rekke studier at høyt arbeidspress kan føre til angst, depresjon og stress (Cooper & Marshall, 1975; Osterman, 2008; Hassard et al., 2009; Buchanan et al., 2013; Prins et al., 2015). Nyere studier påpeker på lignende vis at mellomledere antas å stå i et eget krysspress fra ansattes trykksbehov og jobbutfordringer, og fra resultat- og effektivitetskrav fra toppledelsen (Jacobsen, 2019). I kontakt med underordnede vil en mellomleder gjerne ha en rolle med klar mening og gi tydelige retningslinjer. Med overordnede må mellomlederen fremstå mer som forstående og lyttende, for å forstå og tolke intensjonene ledelsen har (Anicich & Hirsh, 2017; Jacobsen, 2019). Kombinasjonen kan oppleves som stressende og emosjonelt krevende.

For den enkelte leder er det vist at mangel på selvbestemmelse kan lede til både sykefravær, stress og utbrenthet (Irfaeya, 2008; Humphrey et al., 2017). Flere studier viser også at et godt mellommenneskelig klima er ønskelig for å øke arbeidstakeres motivasjon og trivsel. Dette gjelder fortrinnsvis ansatte, og det påpekes for eksempel at delegert myndighet og ansvar fra ledelse og arbeidsklima er relatert til menneskers grunnleggende behov, og der igjen bidrar til økt selvfølelse, større grad av involvering og mindre engstelse. Videre er det dokumentert at det også er positiv relasjon mellom opplevd autonomistøtte og tillit, indre motivasjon, fysisk og psykisk velvære, og jobbtillfredshet (Deci et al., 2001; Baard et al., 2004; Liu et al., 2011). Behovsforstyrrende atferd som mobbing på jobb, vil kunne føre til mindre arbeidsengasjement og mer utbrenthet knyttet til at grunnleggende psykologiske behov ikke fylles, og at motivasjons- og sosialkontekstuelle faktorer påvirker arbeidsrelaterte resultater. Her vises det til viktigheten av å utvikle arbeidsplasser som gir rom for å tilfredsstille grunnleggende psykologiske behov (Trepanier et al., 2013; Williams et al., 2014). Funnene i alle disse studiene indikerer at ulike former for støtte i en rekke arbeidsmiljøer kan forbedre

både tilfredsstillelse av grunnleggende psykologiske behov og motivasjon. Dette igjen kan gi positive arbeidsresultater som større engasjement, forbedret arbeidsytelse, høyere psykologisk velvære og mindre utmattelse, sykdom og utskiftning (Deci et al., 2018). Fordi mellomledere også er arbeidstakere med øvrig ledelse å forholde seg til, kan dette være overførbart til situasjonen de er i.

Autonomi, kompetanse og tilhørighet er de grunnleggende psykologiske behovene som må ligge til grunn for både indre motivasjon og trivsel (Deci & Ryan, 2000). Behovene spiller en avgjørende rolle i utvikling, tilpasning og følelsen av velvære på tvers av kulturer (Ng et al., 2012; Van den Broeck et al., 2016; Vasquez, et al., 2016; Slemp et al., 2018; Yu et al., 2018). Autonomi referer til følelsen av selvbestemmelse. Når denne er tilfredsstilt, oppleves en følelse av integritet. I frustrasjonsøyeblikk oppleves derimot ofte press og konflikt, som for eksempel om noen presses i en uønsket retning. Forståelsen av autonomi blant mellomledere inkluderer friheten til å agere i samsvar med personlige verdier, til å uttrykke verdier sannferdig og ha muligheten til å ivareta andres følelser. Mellomlederen må balansere ulike lojalitetshensyn, samtidig som begrensninger på individuell og ledelsesmessig autonomi håndteres (Gunnarsdóttir, 2016; Deci & Ryan, 2017). Videre handler kompetansebehovet om å oppleve effektivitet og mestring. Engasjement i aktiviteter og opplevelsen av muligheter til å bruke og utvide ferdigheter og ekspertise, tilfredsstiller dette behovet. Ved frustrasjon her, kan opplevelsen preges av ineffektivitet, fiasko og hjelpeløshet. Behovet for tilhørighet betegner opplevelsen av varme og omsorg knyttet til å føle seg betydningsfull for andre. Uten slike relasjoner kan det bli følelser av sosial fremmedgjøring, ekskludering og ensomhet (Deci & Ryan, 2017).

Mye forskning handler om at mellomledere står i et mulig uheldig krysspress fra medarbeidere på den ene siden og øvrig ledelse på den andre siden (Buchanan et al., 2013; Prins et al., 2015;). Flere studier som bekrefter at tilfredsstillelse av egne grunnleggende behov er vesentlig for indre motivasjon og trivsel, handler om ansatte uten lederansvar. Imidlertid er det færre studier som handler om dette når det gjelder mellomledere. Mangelen på studier gir derfor implikasjoner for å undersøke hvordan de grunnleggende behovene dekkes i arbeidshverdagen til mellomledere i UH-sektoren.

1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål

Basert på presentert teoretisk bakgrunn og empiriske funn, er det nærliggende å hevde at mellomledere må tilfredsstille egne behov, samtidig som de står i et mulig press knyttet til toppledelsens forventninger og forventninger fra operativt nivå. Formålet med oppgaven er å undersøke mellomlederens opplevelse av å være bindeleddet mellom ledelse og medarbeidere, og undersøke hvordan autonomi, egen kompetanse og tilhørighet påvirkes av de utfordringer, krav og forventninger som stilles til mellomledere i UH-sektoren. Med bakgrunn i dette har jeg kommet fram til følgende problemstilling:

Hvordan opplever mellomledere å være bindeledd mellom medarbeidere og ledelse i lys av selvbestemmelsesteori?

Dette leder til forskningsspørsmålene:

1. Hvilke opplevelser har mellomlederen av autonomi i sin arbeidshverdag?
2. Hvordan opplever mellomlederen egen mestring og tilhørighet i sin arbeidshverdag?

1.2 Avgrensning

Det kan være utfordrende å gi en helt klar og entydig definisjon av hva en mellomleder er. Dermed er det også sannsynlig at andre definisjoner kunne ha gitt andre resultater (Jacobsen, 2019). I denne sammenheng er mellomlederen en ansatt som har ledere over seg og som samtidig har personalansvar for medarbeidere i andre deler av hierarkiet. Helt spesifikt knyttes stillingen som mellomleder i denne undersøkelsen til instituttlederrollen ved et universitet. Universitetet presenteres ikke videre av hensyn til informantene i studien.

Instituttlederen har personalansvar for et varierende antall vitenskapelig ansatte. I en organisasjon med mange ansatte vil det alltid være ulike oppfatninger om hvordan tilstanden i denne er og burde være. Det stilles dermed store krav til instituttlederen som leder av en avdeling eller institutt. Likevel er det ikke ønskelig å vurdere om mellomlederen har det noe verre enn andre ledere. Dette er ikke en sammenlikning av ulike ledere i hierarkiet. Formålet med oppgaven er å undersøke hvordan instituttledere opplever og erfarer et mulig krysspress, og videre å relatere dette til selvbestemmelsesteori. Selv om undersøkelsen er gjennomført i UH-sektoren, vil den likevel kunne relateres til andre sektorer.

Det er åpenbart at mellomlederens personlighet kan spille inn med tanke på hvordan press håndteres (Jung, 1971; Ismail & Yuosof, 2010; Grant; 2013; Wang et al., 2014) Dette ville kanskje også vært en forventet del av teorigrunnet. Komplexiteten knyttet til personlighetsbegrepet i ledelsestillinger er imidlertid for stor til at dette kan inngå i denne studien, og det er derfor utelatt.

1.3 Oppgavens struktur

Studien har som formål å undersøke hvordan mellomlederen opplever å være bindeledd mellom medarbeidere og ledelse i lys av selvbestemmelsesteori. I det innledende kapitlet er oppgavens formål, problemstilling og forskningsspørsmål presentert. Dette inkluderer forskning og begrunnelse for hvorfor det er et aktuelt tema knyttet til ledelse. Kapittel to beskriver relevant teori som benyttes i studien. Her presenteres det teoretiske fundamentet oppgaven bygger på, og som er valgt for å belyse formål og problemstilling. Det er lagt vekt på å forklare mellomlederens rolle i organisasjonen og mer spesifikt instituttlederrollen ved et universitet. Deretter beskrives ledelse gjennom den nordiske modellen, og hvordan myk ledelse er en grunnforutsetning for tillit i organisasjonen. Videre forklares det hvordan tillit igjen henger sammen med makt og organisasjonskultur. Organisasjonskultur beskrives i korte trekk for å nyansere mellommenneskelige arbeidsforhold og noen av implikasjonene teorien har for ressursforvaltning og medarbeiderskap, forklares. Deretter gis en grundig redegjørelse for selvbestemmelsesteori.

I kapittel tre presenteres forskningsdesign og metodiske valg. Her beskrives valg av intervju og utvalg, datainnsamlingsprosedyre, analyseprosess og etiske overveielser. Kapittel fire har en fremstilling av tema fra analyse av data. Undersøkelsens analyserte data diskuteres i tilknytning til valgt teori i kapittel fem. Her gjøres det også rede for de begrensninger og implikasjoner som fremkommer av studien, samt forslag til videre forskning. Til slutt i oppgaven gis det avsluttende betraktninger som også besvarer problemstilling og forskningsspørsmål. Litteraturliste og vedlegg følger etter det siste kapitlet.

2. OM MELLOMLEDELSE I UNIVERSITETS- OG HØYSKOLESEKTOREN

I det videre gjøres det rede for teori og forskning som er valgt ut ifra problemstillingen om mellomlederens opplevelse av å være bindeleddet mellom medarbeidere og ledelse, og hvordan dette kan relateres til de psykologiske behovene autonomi, kompetanse og tilhørighet. Det gjøres rede for mellomlederen generelt og om instituttlederrollen i universitets- og høyskolesektoren. Deretter presenteres den nordiske modellen, myk- og hard HR, medarbeiderskap, tillit, makt og organisasjonskultur og hvordan selvbestemmelsesteori kan ligge til grunn for å forklare opplevelsene instituttlederen står ovenfor.

2.1 Mellomlederen i organisasjonen

Det er flere elementer som inngår i en organisasjonsstruktur. Den operative kjernen er det viktigste, da det er disse menneskene som utfører alle produksjonsrelaterte aktiviteter. Mellomledelsen er det neste elementet, med ansvaret for at produksjonen fungerer. De skal også fungere som bindeledd mellom produksjon og øvrig ledelse. Videre har toppledelsen det overordnede administrative ansvaret, og i tillegg finnes gjerne en gruppe som driver opplæring, utformer planer og har økonomikontroll (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Personalledelse er ikke bare et middel for å sikre produktivitet og kvalitet, men en kjerneaktivitet i enhver kunnskapsorganisasjon. Medarbeideres kunnskap og kompetanse er sentralt i verdiskapning, og slike menneskelige ressurser må tas vare på. Dermed er det av betydning for framtidens konkurranseevne å ha gode ledere som er i stand til å håndtere innspill fra sine medarbeidere på en produktiv og etisk forsvarlig måte. Samtidig skal også den øvrige ledelses behov tilfredsstilles, slik at mellomlederen må ivareta begge interessegruppene best mulig. Som menneske kan mellomlederen dermed være plassert i mulig press fra flere sider, og stiller kanskje også krav til seg selv. Forventningene fra de ulike hold er sjeldent helt de samme, og kravet om å håndtere medarbeidere på en god måte og samtidig tilfredsstille øvrig ledelse, kan oppleves som krevende.

Tidlig forskning viser til at mellomledere i større organisasjoner alltid har vært et nødvendig bindeledd mellom topp og bunn av hierarkiet (Barnard, 1938; Likert, 1961; Jacobsen, 2019). Det var særlig formidling av informasjon som da ble framhevet som en av mellomledernes viktigste oppgaver. Det ble hevdet at organisasjoner av natur er samarbeidende systemer mellom individuelle arbeidere, gruppeprosesser og organisasjonen, og at den strategiske

faktoren i samarbeidet er ledelse (Barnard, 1938). Ledelse ble her sett som å ha høy personlig kapasitet knyttet til både moralsk kompleksitet og til teknologi. Valg av ledere var ofte ubalansert i den forstand at vekten enten lå på teknologisk dyktighet eller moralsk status. Når organisasjoner var effektive, ble medarbeidernes behov møtt og de ville derfor være lojale (Barnard, 1938). Med andre ord ville dette bety for mellomlederen å holde sine arbeidere fornøyde. Det kan også handle om at en leders autoritet ville være avhengig av at ordren som ble gitt var autoritativ for de som mottok den og valgte å utføre oppgaven. På samme måte var ledere som ble beskrevet som uselviske, samarbeidsvillige, sympatiske, demokratiske og interesserte i medarbeiderne, forbundet med suksess. Ærlighet, rettferdighet og det å være på «tilbudssiden» var også nødvendige kvalifikasjoner. Selv om også organisasjonskunnskap og teknologisk kunnskap eller kompetanse hadde betydning, var det likevel de «myke» sidene som sto fram som de viktigste (Likert, 1961). Det at en leder ser sine medarbeidere utgjør gjerne en forskjell. Samtidig er det vanskelig å utføre ledelseshandlinger om det ikke også vises autoritet ved anledninger det er behov for det.

Fra 1975 er det beskrevet at mellomlederen som menneske er plassert i et mulig press mellom forventinger fra toppledelse og forventninger fra medarbeidere (Cooper & Marshall, 1975). Cary L. Cooper og Judi Marshall (1975) viste til at det er ulike faktorer som påvirker dette. Faktorene knyttes til det som er iboende hos den enkelte, iboende for jobben, rollen i organisasjonen, karriereutvikling, relasjoner internt, det å være i organisasjonen og organisasjonens grensesnitt med utsiden. De hevdet videre at det ikke bare ville være å eliminere stress ved å identifisere årsaken og fjerne denne, men at det er flere ting som avslører at nesten alt i en arbeidssituasjon på et eller annet tidspunkt kan skape stress. Både for lite eller for mye arbeid, og for få avgjørelser eller for mange, vil kunne føre til stressreaksjoner. Mange av faktorene som er beskrevet, har også vist seg å være direkte eller indirekte kriterier for tilfredshet i jobben. For eksempel vil dårlig definerte oppgaver kunne gi stress. Men det kan også gi et bidrag til at den ansatte bruker eget initiativ og får gjort jobben bedre, og der igjen øker tilfredshet gjennom et godt gjennomført arbeid. Dermed er det ikke en enkel liste av ting som kan gjøres for å hindre stress, og det er kanskje heller ikke ønskelig (Cooper & Marshall, 1975). Kanskje avhenger også dette av type organisasjon og personlighet hos ansatte. Rammevilkår vil uansett kunne være noe av det viktigste for en mellomleder. Tydelige mål, rammer, et mandat og myndighet vil være nødvendig for å unngå usikkerhet og unødvendig belastning.

Mellomledere må nødvendigvis balansere utfordringer som fordrer deres lojalitetstilhørighet samtidig som de håndterer begrensninger av både individuell og ledermessig autonomi. Det vises til at mellomledere rapporterer høyere nivåer av person- eller rollekonflikt og personlig dissonans, enn det toppledere gjør, og slike funn begrunnes i offentlig sektor delvis med institusjonelle og økonomiske kontekster (Gunnarsdóttir, 2014). Det å være i midten gir utfordringer knyttet til behovet for å justere oppførsel og meningsuttrykk. Å skulle balansere blant ulike mennesker er krevende og handler om å veksle mellom kontinuitet og endring, for å møte forventningene til både ansatte og ledere. Samtidig kan også mellomledere måtte håndtere egne motstridende følelser. De kan være endringsagenter og på samme tid mottakere (Huy, 2002). Der det er inkongruens mellom personlige verdier og oppgaver, kan det oppstå emosjonell dissonans (Abraham, 1998). For å håndtere dette presset, kreves det at mellomlederen ikke bare tar vare på sine medarbeidere og tilfredsstiller sin leder, men også tar vare på seg selv. Å være leder for ledere kan sies å være enklere relativt sett. Det er ofte kompetente personer med klare ambisjoner og interesse for jobben som innehar slike stillinger. Arbeidsdagene er som regel varierte med mange spennende oppgaver, og derfor kan de også tenkes å være motiverte og engasjerte. Dermed blir lederoppgaven i stor grad å gi nødvendig handlingsrom og bidra til at det ikke blir et for tyngende ansvar og for stort press (Velten et al., 2016). Der toppledelsen har strategisk og taktisk ansvar, står mellomlederen ovenfor andre utfordringer. Her skal ansatte med kanskje mindre variert jobb og begrensede muntligheter, ledes til å bli med og skape gode resultater (Velten et al., 2016).

Livet i organisasjoner kan gjerne i større grad beskrives som en interessekonflikt enn som harmoni og samarbeid (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Organisasjoner av en viss størrelse består av individer og grupper av individer, der alle har sine særegne interesser. Ansatte ønsker kanskje mer lønn og goder som godt arbeidsmiljø og forsikringer, og ledelsen ønsker muligens størst mulig organisasjon for å øke egen status. Eiere kan igjen ønske maksimal profitt og avkastning. En toppleder vil i stor grad forholde seg til underordnede og ansatte på lavere nivå. En mellomleder må forholde seg for det første til ledere som har mer myndighet, men også til underordnede med mindre myndighet. Dette kan bety at mellomledere må sjonglere sin rolleatferd oftere enn andre ledere (Ashfort et al., 2000). Rolleatferden kan veksle mellom å fremstå som bestemt, med en klar mening og gi klare retningslinjer til underordnede, og som mer lyttende og forstående i søken etter å forstå og tolke ledelses intensjoner. Skiftene mellom slike roller kan oppleves stressende om de skjer for ofte

(Jacobsen, 2019). Mellomlederen skal sørge for operasjonalisering, etterlevelse og utøvelse av toppledelsens strategier. Det kreves derfor både oppmerksomhet og deltakelse. Knyttet til ansatte i vitenskapelige stillinger, er det kanskje medvirkning og selvbestemmelse som står i fokus. Videre kan det sies at felles mål, delt ansvar og rimelig fordeling av byrder og goder, må ligge til grunn for gjensidige forpliktelser (Velten et al., 2016).

I en undersøkelse sammenliknes mellomledere med andre ledere (Jacobsen, 2019).

Datamaterialet som er benyttet er Lederundersøkelsen 3.0, gjennomført i 2011 og inkluderer nesten 3000 ledere i Norge fra både offentlige og private, små og store organisasjoner. Sammenlikningens ene område handler om hvordan mellomlederen som menneske, kan være plassert i et potensielt krysspress mellom ansatte som har behov for trygghet og utfordringer, og toppledelse med krav om resultater og effektivitet. Det er dette som kan skape en spesielt stressende og emosjonelt krevende situasjon. Som forventet viser resultatene også nå at mellomledere spiller en viktigere rolle som informasjonsformidlere enn ledere på andre nivåer. Mer overraskende er nok funnet der mellomledere opplever mindre rollekonflikt, emosjonelt press og tidspress enn andre ledere. Den viktigste forklaringsfaktoren for opplevd press, er derimot størrelsen på enheten lederen leder, der presset både tidsmessig og emosjonelt øker med størrelse (Jacobsen, 2019). Det er altså grunn til å tro at mellomledere med ansvar for et høyere antall medarbeidere, vil kunne være utsatt for mer press enn de med ansvar for færre antall.

Det at mellomledere kan oppleve det som konfliktfylt å stå mellom øvrig ledelse og medarbeidere er mulig å forklare gjennom «Construal Level Theory» (CLT). CLT er en aktuell teori om konstruksjonsnivå innen organisasjonspsykologi. Ulike former for avstand vil påvirke hvordan individer responderer på hendelser, ved systematisk å endre måten disse tolkes på. De objektene eller hendelsene som ikke er til stede i individets direkte opplevelse av virkelighet, er fjerne for individet. En grunnleggende forutsetning er at økt avstand endrer hendelsers betydning, fordi det dannes mer abstrakte representasjoner av disse. Dette skyldes følgelig at det å ha avstand fra direkte erfaring, gir mindre informasjon om spesifikke og konkrete handlinger når det gjelder praktiske aspekter. Teorien antyder også at økt avstand bidrar til kognisjon som setter søkelys på ønskede aspekter av tiltenkte handlinger eller slutttilstander, mens kortere avstander har en tendens til å stimulere mulighetsaspektet (Trope & Liberman, 2003). Dermed er det mulig at posisjonen til de respektive medarbeidere

(interessenter) spiller inn og de vil kunne reagere mer negativt med tanke på endringer, enn nærmeste leder, fordi sistnevnte er lokalisert høyere i hierarkiet enn de andre involverte partene. Med tanke på endringer, viser dette hvordan mellomlederen kan oppleve å ikke bare selv ha negative holdninger til endringer eller aktuelle hendelser, men at denne også vil kunne ha utfordringer knyttet til å få sine medarbeidere til å samles om og være positive til disse. Den psykologiske forklaringen på at endring skaper bevegelse, handler om emosjoner. Slike er ikke viljestyrte, og en leder må ta hensyn til dette. Om endring møtes med motstand, ses dette raskt som dysfunksjonelt og irrasjonelt, men bør kanskje tas som konstruktiv kritikk og bidra til å øke kvaliteten på avgjørelser og forbedring av måter å gjøre ting (Trobe & Lieberman, 2010). Det kan ofte være slik at toppledelse peker på at både mellomledere og underordnede ikke evner å håndtere endringer. Muligens er dette riktig, men vi bør også erkjenne at heller ikke toppledere alltid håndterer endringer så godt. Om endringene initieres av toppledelsen, er de gjerne godt forankret og gjennomarbeidet. Dermed blir de enklere å håndtere. Dersom det var toppledelsen som ble utfordret med endringer uten å ha vært involvert, kan det tenkes at dette ble mer utfordrende å håndtere. Samtidig er det mulig toppledelsen likevel ville håndtert endringer bedre, basert på mer erfaring med endringer.

2.2 Mellomlederen i universitets- og høyskolesektoren

De fleste arbeidstakere kan ha kjent på økt arbeidsbelastning knyttet til for eksempel økt konkurranse eller sterkere press når det gjelder økonomi og omstrukturering. Toppledere må forholde seg til mennesker med større makt enn dem selv (styrer, eiere), og det må også vanlig ansatte med tanke på sin måte å være på i ulike grupper eller avdelinger. Det er vanlig at et universitet har et universitetsstyre som øverste organisatoriske myndighet. Derunder følger en toppledelse med universitetsdirektør, rektor og viserektorer. Videre er organisasjonen gjerne delt i flere fakulteter eller avdelinger med fakultetsledelse. På nivået under dette igjen finnes instituttledere med leder- og personalansvar for de ansatte ved sitt institutt. Det er instituttledere ved et universitet som er informantene i denne studien, og det er svært varierende hvor mange medarbeidere de har personalansvar for. Instituttledere, dekan og fakultetsdirektør utgjør sammen fakultetets ledergruppe, og det skal være et samarbeid her. Delegering av oppgaver fra fakultetsdirektør skal skje i samråd med dekan. For alle tilsatte i undervisnings- og forskerstillinger på instituttet, er det instituttlederen som er nærmeste faglige leder. En instituttleder har i hovedsak ansvar og oppgaver knyttet til generell ledelse, utdanningsledelse og forskningsledelse. Innenfor generell ledelse skal instituttlederen lede all

vitenskapelig virksomhet på instituttet og bidra til god sammenheng mellom utdanning og forskning. Videre skal han eller hun være pådriver for utdanning og forskning av høy kvalitet (Nokut, u.å.).

Jamfør tidligere forskning kan som nevnt opplevd arbeidspress knyttes til størrelsen på enheten som ledes, med tanke på økt emosjonelt og tidsmessig press (Jacobsen, 2019). Det ligger mye kompleksitet i rollen til instituttlederen som mellomleder i UH-sektoren. For det første lider statlige organisasjoner under til tider forvirrende krav og ufullstendig informasjon grunnet de enorme antall eksterne og interne aktører som deltar i politiske prosesser (Chen et al., 2017). Mellomledere er stadig mottakere av informasjon som må kritisk undersøkes, filtreres, tolkes og videreformidles (Nonaka & Takeuchi, 1995). Fordi også toppledere opplever økte krav til sitt arbeid, må kanskje mellomledere i større grad utøve lederskap i vurderingssituasjoner. I UH-sektoren er den strategiske toppen langt unna det som kan kalles produksjonslinjen, eller der forskning og undervisning gjennomføres. Med andre ord er det en sentralisert beslutningsmyndighet, der mange av de store og viktigste beslutningene tas i toppledelsen (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Dette kan igjen skape flere utfordringer i informasjonsutveksling. Det forventes at mellomledere i offentlig sektor er balansejulet med tanke på å både være deltakende, men også proaktive i beslutningsprosesser. Videre er det interessant at mellomledere i offentlig sektor, oftere engasjerer seg i å syntetisere informasjon, heller enn å kjempe for alternativer (Chen et al., 2017). Den funksjonelle eller psykologiske betydningen av innspill som påvirker igangsetting og regulering av atferd som er intensjonell, kan klassifiseres som enten informasjonsmessige eller kontrollerende. De informasjonsmessige innspill vil kunne støtte autonomi og fremme kompetanse, mens kontrollerende innspill handler om å presse individet til å tenke, føle eller oppføre seg på bestemte måter. Dersom innspill oppleves som informasjon, vil dette fremme individets selvbestemmelse, mens det motsatt ved kontrollerende innspill vil redusere selvbestemmelse. Lederstiler som tillater stor deltakelse i beslutningstaking og større fleksibilitet i å gjøre arbeidet sitt, har vist seg å være positivt assosiert med tilfredshet, kvalitet på arbeidslivet og organisasjonseffektivitet (Deci et al., 1989).

2.3 Den nordiske modellen

På generelt grunnlag er det norske og nordiske arbeidslivet kjennetegnet ved praktisering av tett og tillitsfullt samarbeid mellom ledelse og ansatte. I organisasjonens hierarki er det lite

skille, og sammenliknet med andre land, er det gjerne relativt lite forskjell i lønn mellom bunn og topp. Ansatte deltar ofte i beslutninger, og det har vokst fram en kultur for samarbeid mellom ledelse og ansatte. Ledelsen har rett til å styre, på samme måte som fagforeningene har en legitim posisjon og funksjon (Levin et al., 2012). I UH-sektoren kan det nok likevel se ut til at det er noe mer hierarkisk skille i organisasjonsstrukturen. Avstanden mellom øverste organisatoriske ledelse og siste ledd før medarbeider, preges av til dels stor avstand.

Ved at staten framstår som en reell tredje part, er samarbeidet styrket og autorisert. Det er også høy grad av tillit mellom ansatte og ledelse, da demokrati er basisen for vår samfunnsstyring (Levin et al., 2012). Den norske modellen i ledersammenheng, kan sies å henge sammen med at ansatte skal være aktive gjennom direkte påvirkning og involvering i beslutningsprosesser. Her kan også arbeidsmiljøloven trekkes inn med tanke på lederens styringsrett og omsorgsplikt, samt plikten til å la ansatte medvirke (Arbeidsmiljøloven, 2005, §4-2). Medvirkning hevdes å være et premiss for all deltakelse i arbeidslivet, og her handler det ikke om enten/eller, men om i hvilken grad. Det er forventet forholdsvis høy grad i den norske modellen. I representative styrever kalles dette gjerne medbestemmelse, mens muligheten for direkte kontroll over ens egen situasjon kalles medvirkning. Det er ikke alltid et klart skille mellom disse begrepene, og det kan sies at medbestemmelse hører til under et overordnet medvirkningsbegrep (Levin et al., 2012). I Norden er det stort sett ikke nødvendig å passe på medarbeidere, men heller legge til rette for effektivitet med mulighet for å ta ansvar og vise selvstendig initiativ. Det vises til at det mest effektive er å bruke tid til informasjon og involvering. Alle skal heller ikke mene noe om alt, men de som har de beste forutsetninger for å mene noe, bør være involvert. Det bør også de som er mest berørt av beslutningen. Dermed handler det i stor grad om beslutningskvalitet og gjennomføringsevne (Velten et al., 2016).

2.3.1 Hard eller myk ledelse

Når det gjelder ledelse av menneskelige ressurser så finnes det to hovedtilnærminger. Disse kan deles i om fokuset ligger på mennesket eller på ressurs. Førstnevnte omtales som myk «human resource management» (HR), og den andre omtales som hard HR. Teorien om myk og hard HR har paralleller til McGregors teori fra 1960 om X og Y. Teorien kan sies å representere to motsetningsfylte menneskesyn om adferd og motivasjon, der mennesket sees som en kostnad i X og som en investering i Y (Kuvaas & Dysvik, 2020). Her bør det

imidlertid påpekes at dette henger sammen med hvilken type organisasjon som ledes og hvilket utdanningsnivå som behøves. En mellomleders rolle og ansvar vil kunne være grunnleggende forskjellig med tanke på om det er en produksjonsbedrift med et fastsatt produkt som skal produseres av operatører, eller som her hvor det gjelder en kunnskapsorganisasjon med kompliserte prosesser, problemstillinger, interensenter, rammebetingelser og oppgaver. Dermed er menneskesynet knyttet til kostnad og investering satt på spissen og mulig å diskutere.

I teori Y antar McGregor at mennesket er utviklingsorientert, liker å arbeide, er indre motivert, kan utøve selvledelse og identifisere seg med de organisatoriske mål. Gjennom prososial motivasjon kan medarbeiderne ønske å gjøre en innsats, dersom deres psykologiske og sosiale relasjoner med ledelsen styrkes. For eksempel vil tiltak som å utvikle ferdigheter, få økt ansvar og autonomi, kunne bidra til lojale, involverte og engasjerte medarbeidere, som igjen kan føre til at organisasjonen lykkes. Søkelys på bedriftens mål og strategi må formidles tydelig. Dette kan også kalles demokratisk ledelse eller forpliktelsesbasert HR. Her fremmes de ansatte som den største ressurs og konkurransefortrinn, og kjennetegn er fokus på læring og utvikling av de ansatte, og på tillit og relasjoner mellom ledelse og de ansatte. Dette vil kunne føre til et sosialt klima som kjennetegnes av tillit, samarbeid og felles koder, hvor kunnskapsdeling mellom de ansatte er resultatet, som igjen påvirker resultatene til organisasjonen (Kuvaas & Dysvik, 2020).

I teori X er det organisasjonens nytteaspekt som står fremst, og retningen kalles gjerne kontrollorientert HR. Den kan også kobles til mål- og resultatstyring. Kontroll holdes gjennom måling og belønning ut ifra innsats eller prestasjoner. Regelstyring og overvåking er typiske trekk, og det antas her at mennesket kun handler rasjonelt og at det motiveres av ytre incentiver, som for eksempel penger. I et slikt ledelsesperspektiv, anses mennesket som dovent og uten ambisjoner. Lederstilen vil være autoritær, basert på makt, tett kontroll, sanksjoner og mikroledelse. Det vil være gjennom styring, overvåking og kontroll, at ledelse utføres. Ledelse handler om planlegging, anskaffelse og utvikling av de menneskelige ressursene i organisasjonen (Kuvaas & Dysvik, 2020), og grunnforutsetningen for tillit i organisasjoner har dermed sin opprinnelse fra teori Y.

2.4 Tillit, makt og organisasjonskultur

Det er en forutsetning for vellykket ledelse at lederen i UH-sektoren (og i andre organisasjoner) har tillit (Eriksen, 2020). Kunnskapsbedrifter er her lik alle andre bedrifter med tanke på godt lederskap. Det er ved å ha tillit usikkerhet reduseres, og det forventes at den som representerer ansatte setter deres interesser over sine egne. Tillit kan sies å være personlig og følger derfor ikke posisjonen som leder. For å skaffe seg tillit eller fortjene den, kreves bevisste handlinger. Det er gjennom handling og opplevelser tillit bygges. Dette tar tid og kan ikke forventes fra første stund.

Som leder er du avhengig av delegering til dine ansatte, og du må da også ha tillit til at de gjør det de skal. Dette krever en leder som er forutsigbar, trygg, ærlig og tydelig på institusjonens retning og overordnede mål. Hensyn til oppdragsgiver, tilgjengelige ressurser og menneskene i virksomheten må balanseres (Eriksen, 2020). Dette kan bety at en leder kan få gjennomført endringer uten å nødvendigvis bruke formell myndighet eller hierarkisk legitimitet, men gjennom å påvirke andres holdninger og atferd gjennom for eksempel aktiv kommunikasjon og emosjonell appellering, ved logiske argumenter og fakta. En annen mulighet er å aktivt styrke og utvikle eget omdømme, for å sikre at andre påvirkes. Sett i lys av Pierre Bourdieu (1995), kan det skapes makt gjennom sosial kapital, noe som igjen kan gi tillit og støtte. Makt kan sies å være den muligheten et menneske, et team eller en organisasjon har til å påvirke andre. Grunnlaget for en slik utøvelse av makt må være en form for maktbase knyttet til person, posisjon eller situasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Dette kan for eksempel være en hierarkisk posisjon, men det kan også være personlige ressurser, allianser eller nettverk. For at ledelse skal være effektiv, forutsetter dette legitim maktutøvelse eller autoritet (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Flere studier viser at en god og sterk kultur i en organisasjon legger grunnlaget for stor grad av tillit mellom ansatte og ledere. I en organisasjon preget av høy grad av tillit, vil det også være mindre behov for å kontrollere hverandre. Ved at organisasjonens kultur er med på å standardisere normer og verdier, kan dette igjen fremme koordinering og samarbeid (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Organisasjonskultur som fenomen utvikles innenfor en organisasjonsmessig sammenheng, og i litteraturen er det Edgar Schein (2004, s. 17) som har en av de mest brukte definisjonene:

«Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon. Mønsteret har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene.» (Fritt oversatt fra engelsk).

Kulturbegrepet knyttes her til en gruppe og til noen som deler grunnleggende antakelser om hva som er passende i ulike situasjoner. Videre viser Schein (2004) til at kultur er basert på læring i form av hvordan medlemmene av en kultur deler videre til nye medlemmer hvordan ting skal løses. Samtidig er det bare så lenge kulturen oppfattes som riktig, at den opprettholdes (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Kulturer kan utvikles selv om den ikke er riktig for alle, såkalt ukultur. Fordi ledelse kan hevdes å være kulturbestemt (Velten et al., 2016), kan det også tenkes at sterke kulturer i noen tilfeller kan gjøre det utfordrende å lede. Ved behov for endringer kan for eksempel en sterk kultur være et hinder.

En god organisasjonskultur kan være med på å skape fellesskap og tilhørighet, som igjen kan være motiverende. Det er samtidig vanlig at det utvikles subkulturer i og på tvers av organisasjoners strukturelle inndeling (Jacobsen & Thorsvik, 2013). I UH-sektoren kan slike tenkes å oppstå med bakgrunn i tilhørighet til for eksempel fag eller forsknings- og utviklingsarbeid. Vi kan se for oss at de interne interessegruppene hører til enten blant de ansatte, mellomledelse eller toppledelse. Dette kan igjen føre til gruppetenkning, som til tider kan være ensartet og med manglende evne til å se alternative synspunkter. Subkulturer kan bli en motvekt til den dominerende kulturen i organisasjonen, og i noen tilfeller være et problem når de fremmer interessekonflikter og maktkamper (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Det kan hende at noen ledere bruker begrepet ukultur som en definisjon på en subkultur som gir dem hodebry i utøvelsen av ledelse. I tillegg til å skape spenninger av ulik art, som for eksempel konkurranse om ressurser og innflytelse, kan også slike subkulturer bidra til å støtte organisasjonens holdninger og verdier (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Kultur kan ikke endres i løpet av kort tid, men bygges over tid for å være bærekraftig. Videre kan vi si at kultur ikke sitter i veggene, men at det er humankapitalen eller menneskene som skaper den. Menneskene er forskjellige, med ulike ferdigheter og de påvirker hverandre både positivt og negativt. Dermed blir det først en god kultur om det tas eierskap og jobbes

sammen mot felles mål. Samtidig er det ikke nødvendigvis slik at det som fungerer et sted, fungerer overalt. I Norge fungerer kanskje den nordiske modellen best. Til tross for dette forsøker vi stadig å importere ledelseslitteratur fra for eksempel Amerika, enda det finnes store forskjeller i våre arbeidsliv. Som tidligere forklart, er den nordiske modellen i arbeidslivet en kultur med praktisering av tett og tillitsfullt samarbeid mellom ledelse og ansatte. En videreføring av den nordiske modellen er perspektivet medarbeiderskap. Her vises det til at lederskap og medarbeiderskap best kan utvikles sammen og må ses i sammenheng. I det videre begrunnes perspektivet til å ikke bare være en ledelsesmodell, men det forklares hvordan det er gjennom ansvarlighet, felles innsats og forpliktende samspill på alle nivåer, at organisasjoner med deres ansatte kan utvikles i positiv retning.

2.4.1 Medarbeiderskap

Fra tidlig på 2000-tallet har det vært en økt interesse for det nordiske fenomenet medarbeiderskap. Lederskap og medarbeiderskap kan best utvikles sammen og må dermed ses i sammenheng. Kulturen i Norden er preget av verdier som likeverd og likestilling, og det har vært relativt små sosiale forskjeller i landene. Samtidig kan vi også si at de sosiale forskjellene nå øker, noe som muligens kan utfordre den nordiske ledelsesmodellen. Det som ligger bak begrepet medarbeiderskap, er blant annet å se lederen i et demokratisk lys, som en likeverdig ansatt, og ikke en som står i en posisjon opphøyet over medarbeidere når det gjelder ansvar og rettigheter (Velten et al., 2016). I en organisasjon vil det være grupperinger av ansatte som sammen skal bidra til å nå mål som settes. Det kan forventes at dette medarbeiderskapet skal være preget av ansvarlighet og handlingsevne. Ifølge Freddy Hällsten og Stefan Tengblad (2006) kan nettopp medarbeiderskap ses som et forpliktende samspill. Lederne må da ha tydelige forventninger om at medarbeiderne skal være ansvarlige og ta initiativ for å skape en god arbeidsplass. Det vises videre til at ledere og medarbeidere må samarbeide og gi gjensidig støtte i utvikling av organisasjonen (Hällsten & Tengblad, 2006). Medarbeiderskap kan defineres til å handle om hvordan vi forholder oss til arbeidsoppgaver, kollegaer og arbeidsgiver. Det vises til at det ikke bare er lederen som skal ta ansvar, men at også medarbeidere må kunne forventes å ta ansvar sammen med lederen for både resultater, arbeidsmiljø og for helheten ved arbeidsplassen. Innen denne teorien er alle medarbeidere, men noen har også lederansvar (Velten et al., 2016). Med denne forståelsen kan vi tenke at en topplerer på lik linje med andre i ulike deler av organisasjonen, er en medarbeider. Johan Velten, Stefan Tengblad og Runar Heggen (2016) forklarer at lederløst

medarbeiderskap og forpliktende samspill er to hovedretninger innen medarbeiderskap. Med dette menes det henholdsvis at medarbeidere skal kunne lede seg selv, og at det i et forpliktende samspill forutsettes tydelig ledelse, men hvor medarbeidere sammen med lederen tar ansvar for både resultatene og samspillet (Velten et al., 2016). Dette betyr at et godt medarbeiderskap må være preget av handlingsevne og ansvarlighet.

Velten, Tengblad og Heggen (2016) forklarer en helhetlig modell som grunnlag for samspill i organisasjoner. I modellen er det fire ordpar som har innvirkning på hverandre, og fungerer ett av disse dårlig eller godt, så vil det virke inn på de tre andre. Ordparene er for det første meningsfullhet og engasjement. Disse vektlegges som hovedkilden til arbeidslyst, der tvang og kontrollregimer har negativ effekt. Et annet ordpar er åpenhet og tillit (Velten et al., 2016). I prinsippet er det dette den nordiske modellen bygger på. Dette er forutsetninger for å sammen ta tak. Det neste ordparet er fellesskap og samarbeid, som handler om at det å treffe gode kolleger kan fylle sosiale behov og gjøre det lystbetont å være på jobb. Initiativ og ansvarlighet er videre både en resultatfaktor og en årsaksfaktor i det at dersom de tre andre begrepsparene er ivaretatt, så vil medarbeideren både ta ansvar og vise initiativ (Velten et al., 2016). Begrepsparet om åpenhet og tillit kan særlig kobles til det å stå i krevende situasjoner med mange hensyn. Det at noen sier noe annet enn det de mener eller holder ting tilbake, bidrar ikke til tillit. Det som er tillitvekkende, er gjerne åpenhet og sammenheng mellom det jeg sier og det jeg gjør. Her kan også selvtillit være en faktor, fordi trygghet i seg selv og i eget liv kan være en faktor for å tåle at andre gir deg tillit (Velten et al., 2016). Tydelige rammer for å kunne utøve medarbeiderskap er viktig. Med støtte fra både ansatte nedenfra og samtidig tillit ovenfra til å utføre det som fremtrer som beste løsning, vil også upopulære valg kunne få forståelse. Det må ligge trygghet i hvilke beslutninger som kan tas, uten at organisasjonens økonomi eller integritet utfordres. Forpliktende samspill forutsetter en viss symmetri og gjengjeldelse. I en forpliktende relasjon må det være rimelighet av balanse i hva vi forventer av hverandre (Velten et al., 2016). En utfordring i arbeidslivet i dag kan være å få medarbeidere til å ta ansvar sammen med ledelsen. Selv om det er ledere som har ansvaret for hvordan det er på arbeidsplassen, vil det oppleves krevende når medarbeideres misnøye blir lederens frustrasjon. Ansvarlighet, yrkesstolthet og arbeidsmoral er viktige kjennetegn på godt medarbeiderskap, der medarbeiderne må ta initiativ og være engasjert, og må bidra i forpliktende samspill med ledelsen der begge parter er ansvarlige for å skape gode og utviklende arbeidsplasser (Velten, 2009).

Både som medarbeider og leder må det være lov til å feile, og derfra igjen korrigere ved neste beslutning dersom avgjørelsen viste seg å være feil. Dersom feil beslutninger straffes, kan vi tenke at tillit reduseres og autonomien svekkes hos den enkelte. I det videre beskrives selvbestemmelsesteori som en mulig forklaring på hvordan mennesker motiveres av autonomi, tilhørighet og kompetanse i sin oppførsel på arbeidsplassen.

2.5 Selvbestemmelsesteori

Selvbestemmelse som begrep innebærer opplevelsen av å ha valgmuligheter til å initiere og regulere egne handlinger (Deci et al., 1989; Chirkov et al., 2003). Med andre ord kan selvbestemmelse blant annet betegnes som autonomi, og samtidig ligge til grunn for å fremme både velvære og ytelse av høy kvalitet. Dette er relevant i en stilling som mellomleder. Mangel på selvbestemmelse, kan føre til både sykefravær, stress og utbrenthet. Samtidig viser det seg at jobbautonomi kan relateres til både indre motivasjon og trivsel (Humphrey et al., 2007; Deci et al., 2017).

«Self-determination theory» eller selvbestemmelsesteori (SDT) er utviklet over flere tiår av Richard M. Ryan og Edward L. Deci (2000; 2017). Det er en bred teori om menneskelig motivasjon som innebærer individers medfødte veksttendenser og psykologiske basisbehov. Teorien handler om i hvilken grad individuell oppførsel er motivert av autonomi eller kontroll. Det har lenge vært et hovedfokus innen organisasjonsteori på de kontekstuelle faktorene som støtter ansattes selvbestemmelse og psykologiske behov (f.eks. Deci et al., 2001; Van den Broeck et al., 2016). Jobbautonomi, definert som i hvilken grad individer selv kan bestemme hvordan og når de utfører ulike arbeidsoppgaver, er ofte identifisert som kontekstuell forutgående for selvbestemmelse på arbeidsplassen. I tillegg til arbeidets design, kan oppfattet autonomi stamme fra mellommenneskelige egenskaper, og dermed inkludere lederes motiveringsstil. Måter å motivere på kan variere mellom høyt støttende til høyt kontrollerende (Slemp et al., 2018).

SDT handler om at mennesker er aktive og har medfødte og utviklende evner til å vokse, mestre utfordringer i omgivelsene og til å innlemme nye opplevelser i egen selvfølelse. Dette skjer imidlertid ikke automatisk, men krever kontinuerlig sosial næring og støtte. Det vil igjen si at den sosiale konteksten kan støtte, men også forstyrre eller forkludre de naturlige tendensene til psykologisk vekst og til å aktivt engasjere seg, eller den kan katalysere

manglende integrering, forsvar og oppfyllelse av behovssubstitutter (Ryan & Deci, 2017). Opplevelsen av å være mellomleder i en organisasjon kan dermed være svært negativ om den sosiale konteksten ikke støtter de grunnleggende behovene, og motsatt oppleves svært positiv om støtten finnes i arbeidsmiljøet. Teorien har en organismisk og dialektisk tilnærming, som vil si at det både er den aktive organismen og den sosiale konteksten som ligger til grunn for selvbestemmelsesteoriens prediksjoner om atferd, erfaring og utvikling i en gjensidig påvirkning (Ryan & Deci, 2017). I lys av dette må mellomlederen aktivt være en del av et arbeidsmiljø med mennesker som både påvirker og påvirkes.

Det legges opp til tre typer hovedmotivasjon som er henholdsvis amotivasjon, ytre motivasjon og indre motivasjon, og seks regulerende stiler. Indre motivasjon i den ene enden, kommer fra personlig interesse, nysgjerrighet eller glede ved oppgaven, og er helt internalisert (personlig viktig). I den andre enden gir amotivasjon passivitet eller handling uten reell hensikt, og er uten regulering. I midten ligger ytre motivasjon med fire reguleringsstiler som varierer fra ekstern regulering til integrert regulering. Ekstern regulering er handlinger som er motivert utelukkende av forventede gunstige eller ugunstige konsekvenser. En integrert regulering er handlinger der ytre verdier og mål er fullstendig integrert eller fullstendig assimilert i egen selvfølelse. I overgangen fra ekstern til integrert regulering, kreves det at verdier og mål er internalisert og integrert. Internalisering og integrering vil si at det som er personlig viktig er fullstendig assimilert i individets selvfølelse, og dette fremmes eller hemmes ved at tre grunnleggende psykologiske behov oppfylles eller ikke oppfylles (Cook & Artino, 2016). Plassering av kausalitet handler om hvorvidt individets handlinger er bestemt av eksterne eller interne påvirkninger, og dermed henholdsvis ytre eller indre motivert. Drivkraften bak en handling ved indre motivasjon, er at handlingen i seg selv er interessant og gir glede. Ved ytre motivasjon er det resultatet av handlingen som er drivkraften. Resultatet her kan være anerkjennelse, belønning eller å unngå straff (Schunk et al., 2010).

I dette rammeverket er sunn utvikling og god funksjon knyttet til de tre grunnleggende psykologiske behovene autonomi, kompetanse og tilhørighet. Bli behovene tilfredsstillt, utvikler mennesker seg psykologisk, opplever integritet og velvære. I den grad behovene ikke tilfredsstilles, er det sannsynlig at mennesker ikke fungerer og blir syke (Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2000). Som beskrevet over er *autonomi* følelsen av å ha reelle valg og frihet i egen oppførsel. Det innebærer en oppfatning av at egen oppførsel er en funksjon av egne

interesser og verdier, heller enn at det er krefter eller press utenfor selvet som kontrollerer denne. *Kompetansebegrepet* handler om følelsen av å mestre, oppnå ønskede resultater og å lykkes med utfordrende oppgaver. *Tilhørighet* innebærer en evne til å utvikle meningsfulle relasjoner og forbindelser med andre (Slemp et al., 2018).

Fordi følelsen av autonomi, kompetanse og tilhørighet har en tendens til å gi verdi og tilfredshet i aktiviteten selv, kan behovstilfredstillelse forstås som å være avgjørende for internalisering av motivasjon (Slemp et al., 2018). Dette vil si at mennesker sannsynligvis blir mer indre motivert når de fritt kan velge aktiviteter (autonomi), når de mestrer aktiviteten (kompetanse) og når de føler tilhørighet til og støtte fra mennesker som er viktige for dem, for eksempel en leder. Dermed vil også en mellomleder ha disse samme behovene fra sin leder igjen. Følelsen av tilhørighet kan forbedres av respekt og omsorg, av et inkluderende miljø og sikkerhet. Motsatt kan tilhørighet undergraves av miljøer med sterkt konkurransepreg, kritikk, fag- og gruppejalitet, og sterke tradisjoner. Opplevelsen av å ha kompetanse øker med gunstige utfordringer og av positive tilbakemeldinger. Videre vil kompetansefølelsen undergraves av for vanskelige utfordringer og negative tilbakemeldinger. Når det gjelder autonomi ses dette i positiv sammenheng med å kunne ta egne valg, at det ligger gode forklaringer til grunn og at følelser bekreftes. På den andre siden vil håndgripelige belønninger, trusler, frister, pålagte mål og kontroll, være med på å hindre autonomi (Cook & Artino, 2016).

Innen SDT-teorien hevdes det at fordi ledere som legger vekt på de ansattes autonomi i større grad forsøker å forstå deres ansattes perspektiver, jo mer sannsynlig er det også at de ansatte erfarer både autonomi, kompetanse og tilhørighet (Ryan & Deci, 2017). Ryan og Deci (2017) viser til forskning der gode erfaringer med kompetanse og autonomi er avgjørende for å utvikle og opprettholde indre motivasjon. Konkrete positive tilbakemeldinger gir større interesse og glede ved en aktivitet, og dette er effekter som skyldes tilfredstillelse av individenes behov for kompetanse. Motsatt gir eksterne belønninger for å delta i en aktivitet, en undergraving av den indre motivasjonen. Dette kan skyldes at kontrollerte belønninger kan flytte kausalitetsorienteringen fra internt til eksternt, og dermed redusere følelsen av autonomi (Ryan & Deci, 2017). Når ansatte opplever at de selv kan utføre arbeidet på deres egen måte innen en autonomistøttet kontekst, er det mer sannsynlig at de finner arbeidet engasjerende, har mer gunstig jobbtildfredshet og proaktivt engasjerer seg i miljøet og andre de arbeider

sammen med (Slomp et al., 2018). Mellomledere som erfarer å være i en autonomistøttet kontekst, har dermed større mulighet for å være fornøyd i stillingen.

I det videre beskrives seks mindre teorier innenfor SDT. Teoriene er utviklet for å forklare ulike motivasjonsbaserte fenomener. Hver av disse tar for seg en del av motivasjons- eller personlighetsfunksjonen (Ryan & Deci, 2017). De er alle aktuelle for å kunne beskrive hvorfor mennesker i mellomlederposisjoner utvikler seg positivt og føler velvære i sin arbeidssituasjon knyttet til hvordan de psykologiske behovene tilfredsstilles, eller eventuelt hvorfor mennesker ikke fungerer og utvikler seg dersom behovene ikke tilfredsstilles.

Den kognitive evalueringsteorien (KET) setter søkelys på indre motivasjon. Dette er basert på at mennesker oppfører seg på bestemte måter for egen skyld (Deci & Ryan, 2017). Barns lek er et eksempel på dette. Leken er indre motivert og frivillig (Öhman, 2012). Indre motivasjon er en livslang kreativ kilde. KET dreier seg om hvilke effekter sosiale kontekster har, og videre hvordan faktorer som belønning, mellommenneskelige kontroller og ego-engasjementer påvirker denne. Såkalte kompetanse- og autonomistøtter spiller avgjørende roller for å fremme indre motivasjon (Ryan & Deci, 2017). Organismisk integrasjonsteori (OIT) innebærer ytre motivasjon i ulike former og med egenskaper, determinanter og konsekvenser. Atferdsmessig ses ytre motivasjon som instrumentell der utfallene er ytre, men som inkluderer ekstern regulering, introjeksjon, identifikasjon og integrasjon. De sistnevnte typene av ytre motivasjon ses som fallende langs et kontinuum av internalisering. Et menneske vil være mer autonom, jo mer internalisert den ytre motivasjonen er. Også her er det sosiale kontekster som forsterker eller forhindrer internalisering (Ryan & Deci, 2017). Det vil si at sosiale kontekster fører til at mennesker enten motsetter seg, delvis tar opp i seg eller dypt internaliserer verdier, mål eller trossystemer. Støtte for autonomi og slektskap fremheves som kritisk for at internalisering tar sted (Ryan & Deci, 2017).

Kausalitetsorienteringsteorien (KOT) beskriver individuelle forskjeller i menneskers måter å orientere seg i miljøer og regulere atferd. Her legges det vekt på at det er tre typer kausalitetsorienteringer. Den ene, autonom orientering, dreier seg om at personer handler ut ifra interesse for og verdsetting av det som skjer. Her er kausalitetsplasseringen tilskrevet individet selv, noe som igjen kan føre til at dette søker situasjoner som tilrettelegger for denne formen for selvbestemt orientering. Den andre, kontrollorienteringen, dreier seg om personer

som setter søkelys på belønninger, gevinster og godkjenning. Atferd reguleres etter antagelser om hvordan individet bør fremtre som følge av bestemmelser og kontroll. Dette er gjerne knyttet til ytre motivasjon og kan forbindes med søken etter makt. Kausalitet er her tilskrevet eksterne faktorer. Videre er angst for kompetanse og mangel på initiativ det som preger den tredje upersonlige eller amotiverte orienteringen. Denne kan forbindes med depresjon og sykdom (Ryan & Deci, 2017). Det sosiale klimaet ved arbeidsplassen, kan påvirke hvordan individet regulerer sin atferd og handlinger (Ryan & Deci, 2002).

Den fjerde miniteorien om grunnleggende psykologiske behov (GPBT) utdyper de utviklede psykologiske behov og hvordan dette står i forhold til psykisk helse og velvære. Her argumenteres det for at psykologisk velvære og funksjonsoptimalisering er basert på autonomi, kompetanse og tilhørighet. Om sosiale kontekster støtter eller hindrer slike behov, vil velvære alltid være det som påvirkes. Det argumenteres her for at alle de tre behovene er essensielle. Hindres noen, vil det gi funksjonelle utslag. Grunnleggende behov er universelle, og derfor ses det innen GPBT på tverrutviklings- og tverrkulturelle settinger for validering og forbedringer (Ryan & Deci, 2017).

Målinnholdsteorien (MIT) kommer fra forskjellene mellom indre og ytre mål, og deres innvirkning på motivasjon og velvære. Mål er forskjellige knyttet til grunnleggende behovstilfredsstillelse og dermed ulikt assosiert med velvære. Mål som økonomisk suksess, utseende og popularitet eller berømmelse (ekstrinisiske mål) kontrasteres med indre mål som fellesskap, nære relasjoner og personlig vekst. Slike ytre mål er sannsynligvis mer forbundet med lavere velvære og sykdom (Ryan & Deci, 2017). Utvikling og vedlikehold av nære personlige relasjoner som tilhørighet til grupper, bestevenner og romantiske partnere, er ett av de tre grunnleggende psykologiske behovene. Relasjonsmotivasjonsteori (RMT) antyder at en viss mengde slike interaksjoner ikke bare er ønskelig for folk flest, men også er avgjørende for tilpasning og velvære. Dette skyldes at relasjonene tilfredsstiller behovet for slektskap. Imidlertid viser forskning at det ikke bare tilknytningsbehovet dekkes i relasjoner av høy kvalitet, men også autonomibehovet og i noen grad kompetansebehovet. Der hver partner støtter den andres autonomi, kompetanse og slektskapsbehov, vises personlige relasjoner av høyeste kvalitet (Ryan & Deci, 2017).

De seks mindre teoriene innen SDT forklarer ulike deler av personlighetsfunksjonen hos mennesker, og passer dermed godt som bidrag til å forklare hvorfor mellomledere er fornøyde i sin stilling eller eventuelt hvorfor det kan tenkes at de ikke er det. Dette baseres da på hvordan de opplever at behovene tilfredsstilles.

3. KVALITATIVE INTERVJUER

Den norske UH-sektoren er et stort og komplekst system med mange ansatte og ulike ansvarsområder. I denne oppgaven er det instituttlederrollen som undersøkes med tanke på opplevelser av hvilke utfordringer som finnes og hvordan autonomi, kompetanse og tilhørighet oppleves i det daglige arbeidet. I metodekapitlet blir det redegjort for forskningsmetodikken som er benyttet til datainnsamling og dataanalyse for å besvare problemstillingen.

3.1 Kvalitativ tilnærming

I et forskningsprosjekt er problemstillingen med på å sette retning for hvilken metode som velges. Formålet med denne oppgaven er å belyse hvordan mellomledere opplever å være bindeleddet mellom medarbeidere og øvrig ledelse. For å undersøke dette ble kvalitativ metode valgt som fremgangsmåte. Dette valget er tatt fordi det søkes økt forståelse, direkte beskrivelser og dyp innsikt. Ifølge Pervez Ghauri og Kjell Grønhaug (2010) er kvalitativ forskning vanlig når forskeren ønsker å forstå menneskelig adferd og funksjoner, og det er spesielt egnet for å undersøke individer, grupper og organisasjoner. I denne sammenheng er undersøkelsen individrettet, men det forsøkes også å vise til sammenhenger hos mellomledere som gruppe. Det har vært en søken etter mellomlederens opplevde erfaringer og opplevelser som har ligget til grunn for å gjennomføre semistrukturerte intervjuer som datainnsamlingsmetode.

3.2 Semistrukturerte intervjuer

I studien har jeg fått innsikt i mellomlederens opplevelse av og erfaring med å være bindeleddet mellom ansatte og øvrig ledelse. Med bakgrunn i problemstilling og et ønske om å få dypere forståelse for dette, ble det semistrukturerte forskningsintervjuet valgt. Et semistrukturert intervju innebærer gitte spørsmål med åpne svar, og det kan komme fram individuelle erfaringer, opplevelser og tanker (Kvale & Brinkmann, 2009). Fordi jeg som forsker har en forforståelse og en fortolkende rolle i forskningsprosessen, er en hermeneutisk tilnærming til empirien passende.

Jeg har ønsket å få fram empiri og de viktigste teoretiske aspektene knyttet til problemstillingen. Intervju kan knyttes til utveksling av synspunkter og bærer preg av å være

en hverdagslig samtale, men som en faglig konversasjon med en viss struktur og hensikt (Ryen, 2002). Ifølge Kirsti Malterud (2013) er intervjuet egnet til å få fram sosiale, kulturelle og mellommenneskelige aspekter innenfor brede kontekster. Det har til hensikt å gå i dybden for å forstå og fange variasjonen i intervjupersonens oppfatninger av et tema og videre gi bilde av en mangfoldig menneskelig verden. Et intervju innebærer at den som intervjuer har et teoretisk perspektiv, da dette virker inn på det en ser etter. Intervjuet kan være et produksjonssted for kunnskap, men krever både forståelse, refleksjon og redegjørelse for hva innhenting av data innebærer (Kvale & Brinkmann, 2015). Med utgangspunkt i fenomenologien er det individets livsverden og opplevelse som er det viktige, og ikke objektet i seg selv gjennom den spesifikke beskrivelsen fra enkeltpersoner. Det var altså deltakernes opplevde erfaring jeg ønsket å få fram. Gjennom å forstå hvordan erfaring er opplevd av ulike individer, gis det en representasjon av landskapet for det aktuelle fenomenet, og målet er å beskrive strukturen til og analysere kjernen i det fenomenet som studeres (Kvale & Brinkmann, 2015). Gode fenomenologiske tolkninger av intervjuer kan gi svært rikholdige data. For å få utførlige og nyanserte beskrivelser av slike strukturer, har jeg gjort mitt beste for å holde mine perspektiver nede i arbeidet med å finne en dypere mening. Dette har krevd utholdenhet, nysgjerrighet og evne til å kritisk reflektere over egne holdninger underveis.

3.3 Utvalg av informanter

Denne studien konsentreres omkring et begrenset antall informanter, nærmere bestemt seks mellomledere. I kvalitative studier søkes en dypere forståelse for fenomenet som undersøkes, heller enn å generalisere til en hel populasjon (Creswell, 2014). Det er ønskelig å få tilgang til erfaringer og opplevelser som er relevante, og et strategisk utvalg sammensatt på best mulig måte for å belyse problemstillingen, vil være hensiktsmessig. Ifølge Steinar Kvale og Svend Brinkmann (2015) er det en fordel å ha et mindre antall intervjuer, og heller bruke mer tid til forberedelse og analyse. Det kan hende at et økt antall deltakere ville gitt utvidede svar, men seks informanter kan likevel vurderes som nok til å finne informasjon som kan analyseres og sammenliknes. Informantene er arbeidstakere i stilling som instituttledere ved ett universitet i Norge og de er personalledere for mellom 30 til 44 ansatte. Underordnede medarbeidere er hovedsakelig vitenskapelig ansatte samt noen administrativt ansatte. Nærmeste øvrige leder er fakultetsdirektør og dekan. Blant utvalgsriteriene var at instituttlederen måtte ha vært i stillingen i minst ett år. Dette for å ha ervervet en del erfaringer til å kunne dele. Et annet kriterium var å ha tilnærmet lik fordeling av mannlige og kvinnelige informanter, med tanke

på om opplevelsene kunne være ulike også i denne sammenheng. Med bakgrunn i universitetets størrelse var det mulig å få stor variasjon i opplevde erfaringer knyttet til tema.

Jeg kontaktet informantene på egenhånd og de fikk begrenset informasjon om studien. Informasjonen var på ingen måte en detaljert beskrivelse av problemstillingen eller utdeling av intervjuguide, da dette kunne gi forhåndsbestemte svar og lite spontanitet knyttet til det aktuelle temaet. Det å gi problemstillingen på forhånd kan i noen tilfeller være hensiktsmessig for å forbedre informantene i sine refleksjoner, men det kan også påvirke svarene som gis, og med det svekke validitet (Malterud, 2013). Videre ble det avtalt tidspunkt for intervju. Instituttlederene var relativt raske til å gi tilbakemeldinger, slik at intervjuprosessen kom kjapt i gang. Det gikk bare to uker fra første til siste intervju var gjennomført. Informasjonsskriv og samtykkeskjema (se vedlegg 1) ble levert og underskrevet i forkant av intervjuene.

Tre kvinner og tre menn ble intervjuet og alderen var mellom 47 til 62 år. Arbeidserfaringene som instituttledere varierte fra 3 til 19 år. Det er svært ulik utdanningsbakgrunn blant dem når det gjelder fagområde, men som et hovedtrekk har alle en doktorgrad eller tilsvarende innenfor fagfeltet til instituttet de leder. Ingen av informantene hadde formell lederutdannelse, men de hadde alle deltatt i større eller mindre omfang ved universitetets egne ledertreningsseminarer. En av informantene hadde nettopp fullført dekanekole i regi av sitt arbeidssted. Videre kom det fram tydelige variasjoner i erfaring og kompetanse knyttet til det å ha en lederstilling. To av informantene hadde erfaring fra andre typer lederstillinger. Dette viser til at informantene i denne studien kan vurderes til å ha relativt god variasjonsbredde, noe som ifølge Kirsti Malterud (2013) gir muligheten til å beskrive et nyansert bilde av det samme fenomenet.

3.4 Datainnsamlingsprosedyre

I løpet av mars 2022 ble datainnsamlingen utført. De ulike intervjuene ble gjennomført på informantenes kontorer ved universitetets campus. For å klare å holde full oppmerksomhet på informantene, ble det holdt maksimalt to intervju per dag. Hvert intervju tok mellom 35 og 60 minutter og alle informantene ble spurt om de samme spørsmålene. Likevel ble det også noen tilleggsspørsmål ut ifra hva som kom fram i det enkelte intervju. Knyttet til selve intervjuene forsøkte jeg å skape en trygg atmosfære og informantene viste meg tillit gjennom å være åpne og ærlige.

3.5 Intervjuguide

Det semistrukturerte intervjuet har god balanse mellom standardisering og fleksibilitet. Rekkefølge på temaene eller utdypning av disse, kan endres og legges til underveis. Dette kan knyttes til den deduktive tilnærmingen jeg har valgt, der målsetningen er å starte med et teoretisk rammeverk, og der spørsmålene er utviklet etter nøye gjennomgang av teorigrunnlaget (Johannessen et al., 2021). En intervjuguide må være godt planlagt og vise til tema som skal undersøkes i studien det gjelder (Thagaard, 2018). Det teoretiske rammeverket jeg startet med har i denne sammenheng vært til god hjelp. Intervjuguide ble utviklet med bakgrunn i en god teoretisk forståelse for temaet og problemstillingen oppgaven belyser, men også bevisste tanker om hva jeg ønsket å spørre informantene om. Spørsmålene handler om mellomledernes forståelse av egen posisjon og om selvbestemmelsesteori. Det var også av betydning at spørsmålene ble formulert slik at informantene kunne beskrive sine opplevelser innenfor det gitte tema (Thagaard, 2018). Flere av spørsmålene knyttet til autonomi, tilhørighet og kompetanse er laget ut ifra modellen «The self-determination continuum» av Ryan og Deci (2000), og tilpasset konteksten i denne studien. Intervjuguiden består av 42 spørsmål, inkludert underspørsmål, innledende og avsluttende spørsmål (vedlegg 2). For å sette i gang refleksjoner, ble det i starten spurt om noen innledningsspørsmål. Mot slutten var det mulig for informantene å tilføye eller legge til noe gjennom avslutningsspørsmål.

3.6 Transkribering

Det ble benyttet digital opptaker til intervjuene, og lydopptakene ble gjort om til skriftlig tekst eller såkalt transkribering. Å transkribere handler blant annet om å overføre tale til skriftlig form (Kvale & Brinkman, 2015). Det ble gjort fortolkninger for å omdanne talespråket til skriftspråk. I intervjuene var det et direkte samspill mellom meg som intervjuer og informant. Når en lydfil transkriberes til skriftlig tekst, er det ikke mulig å gjenskape det direkte samspillet fra selve intervjuet til den som leser teksten i en annen kontekst (Kvale & Brinkman, 2015). Informasjon om kroppsspråk og holdninger er altså ikke med. Opptak av intervju gir likevel fordeler. Andre bevegelser som stillhet, toneleie, tenkepauser, latter og liknende er beskrevet. For å gi bedre leseflyt og gjøre det enklere få tak i informantenes refleksjoner, har jeg valgt å utelate noen av gangene informantene sier «hmmm» eller «ehhh». Det er likevel vist når informanten tenker, gjennom tenkepausetegn. Informantenes dialekt kan ikke gjenkjennes etter transkribering, da dette er gjort i form av bokmål som et ledd i anonymisering.

For å unngå å miste kontakt og samspill med informantene, valgte jeg bevisst å bare i særskilte tilfeller å notere noe under intervjuene. Det er noe eget som skjer i møtet mellom to mennesker ansikt til ansikt. Her kan det skapes en felles ramme for forståelse i en dynamisk prosess. I tekstlige kilder mangler en slik dynamikk (Fuglseth, 2012). Dermed er det en grunnleggende forskjell mellom møtet hos to mennesker og møtet mellom et menneske og en tekst. Dette er det viktig å være bevisst på, fordi det kan bidra til at den som intervjuer fanger opp umiddelbare reaksjoner som eventuelle kroppsspråk og ansiktsuttrykk (Thagaard, 2018). Heller enn å skrive underveis, valgte jeg å notere inntrykk og noen kommentarer like etter intervjuene. Derfor er det ikke mange av reaksjonene som er med i transkripsjoner av data, men noen. Ved uforutsette hendelser knyttet til lydopptakene, var jeg da også sikret noe ubehandlet data. Totalt ble det 106 sider transkribert intervju.

3.7 Reliabilitet og validitet

Redegjørelse knyttet til kontekst, innsamlingsform, nøyaktighet i data og bearbeidelse, kan være aktuelle for å vurdere pålitelighet. Pålitelighet eller reliabilitet handler om nøyaktighet og om to personer ville fått fram den samme teksten. Videre handler det om noe kan ha påvirket resultatet i undersøkelsen, eller om informanten ville ha endret sine svar i intervju med en annen forsker (Kvale & Brinkmann, 2015). I prinsippet kan reliabilitet testes gjennom å undersøke om det er mulig å reprodusere et resultat på et annet tidspunkt. Det sier seg selv at dette er utfordrende i kvalitative studier, fordi det er en kontekstavhengig metode som avhenger av blant annet relasjonen mellom intervjuer og informanter. Derfor vil det være mer aktuelt å vurdere den påvirkning som finnes i situasjonen, og hvordan dette kan tenkes å påvirke svarene som gis (Johannessen et al., 2021).

Åpenhet omkring refleksjoner og vurderinger fra forskningsprosessen, har vært viktig for meg å få fram. Min egen rolle som forsker kan for eksempel ha påvirket arbeidet. Jeg har vurdert hvordan jeg som forsker med kunnskap og engasjement kan ha påvirket resultatene, selv om jeg ikke kjente verken informantene eller deres institutt på forhånd. Det vil være uriktig å hevde at jeg ikke har noe til felles med informantene, og min kunnskap om eget arbeidssted har nok vært med på å påvirke analyse og drøfting. For eksempel kan jeg ha vært forutinntatt. Samtidig er også bakgrunnen min et fint utgangspunkt for å kunne stille gode spørsmål. Det var av betydning at intervjusituasjonen ikke inneholdt ledende spørsmål som påvirket informantens svar. I transkribering og kategorisering vil to forskjellige forskere ikke

nødvendigvis få helt samme tekst og kategorier, men det er kanskje heller ikke å foretrekke fordi det kan gå på bekostning av kreativ tenkning og variasjon (Kvale & Brinkmann, 2015). Videre i dette kapitlet vil jeg forklare og begrunne vurderinger fra analyse av data, og jeg har generelt forsøkt å videreformidle alle forhold omkring undersøkelsen og bearbeidelsen av denne.

Når det gjelder validitet eller gyldighet, så handler dette om du måler det du tror du måler. Validitet er en forutsetning for at undersøkelsen er kvalitetssikret (Ringdal, 2007). Men validitet handler ikke bare om metodene som blir benyttet, men om forskeren som person, inklusive hans eller hennes moralske integritet og praktiske klokskap. Alt dette er avgjørende for evalueringen av den vitenskapelige kunnskapen som blir produsert (Kvale & Brinkmann, 2009). Det er vanlig å vurdere troverdighet (intern validitet) og overførbarhet (ekstern validitet) (Johannessen et al., 2021).

Validering bør være en kvalitetskontroll gjennom hele intervjuundersøkelsen, og kan beskrives gjennom sju stadier (Kvale & Brinkmann, 2015). Stadiene knyttes for det første til hvor solide studiens teoretiske forutsetninger er, og av hvor logiske resonnementer fra teori er. Videre avhenger gyldigheten av undersøkelsesoppleggets kvalitet og om metodene er egnet for formålet med studiet. Fra den etiske siden bør studien produsere fordelaktig kunnskap, og informantenes troverdighet må tas på alvor. I transkriberingen må det vises til en gyldig overføring fra muntlig til skriftlig form, og også i analysene må det stilles spørsmål om intervjueteksten er gyldig og om fortolkningene er logiske. Hvilke valideringsformer som er relevante blir også viktige å finne ut av. Det skal komme fram hvordan studien gir en valid beskrivelse av hovedfunn, og hvilken rolle leseren har som validitetsbedømmer av disse resultatene (Kvale & Brinkmann, 2015). Som beskrevet handler validitet om dataenes gyldighet og om resultatene som legges fram svarer på problemstillingen.

Det er ingen grunn til å tro at ikke informantene har gitt korrekt informasjon og slik sett er de troverdige. Stemningen under samtalene virket å være avslappet og trygg. Spørsmålene jeg har stilt handler om respondentenes subjektive forståelser av fenomener ut ifra gitte spørsmål, og med dette som bakgrunn vil hver enkelt respondent kunne gi sine egne subjektive svar. Samtidig er det mulig at informantene kan ha uttrykt seg i en noe mer positiv retning enn det som er tilfelle, og dermed bidratt til å skape et noe skjevt bilde av virkeligheten. Det vises her

til at ledere av og til ønsker å fremstå på en måte som er sosialt akseptert. Samtidig delte også informantene eksempler både ved oppfølgingsspørsmål eller på eget initiativ, og denne typen nyanserte beskrivelser kan være med på å øke gyldigheten (Jacobsen, 2015). Flere av spørsmålene er utledet fra Deci og Ryans modell om selvbestemmelsesteori (2000). Dette kan være med på å styrke validiteten i studien. I intervjuene gjentok jeg ofte det informantene sa, slik at jeg fikk bekreftet riktig forståelse. Var det noe som ble uklart framstilt, la jeg til oppfølgingsspørsmål. At jeg i etterkant har drøftet empiriske data fra intervjuene i lys av teori og forskning, kan også bidra til å sikre gyldighet og validitet (Thagaard, 2018).

Når det gjelder muligheten for å generalisere data, så er det hensiktsmessig å spørre seg om mine funn kan overføres til liknende undersøkelser (overførbarhet) (Johannessen et al., 2021). Antall informanter er ikke nok til å kunne generalisere til alle mellomledere. Likevel er det rimelig å anta at denne studien kan bidra til økt forståelse omkring opplevelsene mellomledere i UH-sektoren har av å være bindeleddet mellom medarbeidere og øvrig ledelse. Resultatene viser også til trekk ved mellomledelse som er relevant i andre sektorer. Gjennom datainnsamlingen, analysen og drøftingene opplever jeg å besvare problemstillingen. Informantenes kunnskap om emnet og deres evne til å dele, og min egen evne til å tolke og forstå dette på riktig grunnlag, påvirker gyldigheten av resultatene. Informantene reflekterte over de spørsmål jeg stilte, og de viste til egne erfaringer knyttet til temaet. Slik jeg oppfattet det, var alle informantene villige til å dele informasjon som er relevant til det jeg har undersøkt. Sett i lys av å styrke forskningens validitet, slik det beskrives av Tove Thagaard (2018), har jeg vært nøye med å tolke i tråd med et grundig gjennomtenkt teoretisk grunnlag bestående av tidligere forskning og teori. Det har vært et mål å bidra med kunnskap innenfor dette temaet, og mine beskrivelser og drøftinger vil slik sett kunne bidra til økt forståelse.

3.8 Etiske overveielser

I forskning er det viktig å være bevisst at det kan oppstå etiske spørsmål og dilemmaer. Det er særlig tre typer hensyn en forsker må tenke gjennom. For det første må den som spørres om å delta selv kunne bestemme over sin deltakelse. Dermed må det gis uttrykkelig informasjon og det må innhentes frivillig samtykke, som på ethvert tidspunkt kan trekkes tilbake. For det andre har informanten rett til sitt privatliv, og deltakeren kan selv bestemme hva som skal deles. At forskeren har taushetsplikt, må forsikres om. For det tredje kan innsamling av data

berøre sårbare områder, og det må derfor vises varsomhet gjennom å utsette informanten for minst mulig belastning. Selv om det finnes forskningsetiske retningslinjer, innebærer forskningsetikk at det fortløpende må gjøres konkrete avveininger fra forskerens side (Johannessen et al., 2021).

For å sikre at krav til behandling og lagring av personopplysninger gjøres korrekt, ble undersøkelsen meldt inn til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD). Det er et krav at alle undersøkelser som innebærer behandling av personopplysninger må meldes inn og godkjennes. Utvalget i denne sammenheng er relativt lite, og det er valgt å lagre minst mulig personlig informasjon fra intervjuene. Godkjenning ble gitt den 27.01.22 med referansenummer 826632 (vedlegg 3).

John W. Creswell (2014) fremhever at studiets begrensninger og forskerens egen rolle i å forme og skape studiet, må forklares. Det å forske i en sektor hvor jeg selv kjenner noen ansatte kan være utfordrende. Kjennskap til informanter kan påvirke det som undersøkes og hvordan resultatene tolkes (Busch, 2013). Dette begrenser også tilfeldigheten av valget av informanter. Andre mellomledere i sektoren kan ha andre oppfatninger, og jeg kan dermed ikke hevde noe generelt eller representativt om mellomlederens erfaringer. En som kjenner sektoren, kan imidlertid stille mer presise spørsmål og dermed få mer fyldige og nyanserte svar. Men perspektivene kan også begrenses på grunn av felles sosialisering over tid. Forskeren må være oppmerksom på at han eller hun kan ha vansker med å heve blikket for egen organisasjon. Forforståelse vil alltid kunne prege et forskningsarbeid, og kanskje enda mer i egen virksomhet. I de fleste studier finnes også en tidsbegrensning som er med på å begrense størrelser. Antall informanter i dette studiet er begrenset til seks instituttledere, noe som igjen begrenser datamengden. Samtidig ble det god nok tid til å komme i dybden av det informantene fortalte. Det kan likevel være tilfelle at jeg har vært noe tilbakeholden i noen intervjuer, i frykt for å nærme meg informantene for mye. Studier i egen organisasjon beskrives gjerne som bakgårdsforskning (Creswell, 2014), og dette kan altså virke inn på min fortolkning av innsamlede data, selv om jeg ikke kjenner noen av informantene personlig. For å sikre informantenes anonymitet best mulig, er det videre i teksten valgt å vise til dem som I1 til I6. Transkriberte data er av samme hensyn heller ikke vedlagt. Flere av mine etiske overveielser knyttet til forskningsprosessen finnes i diskusjonsnotat om begrepet «Responsible» i forskning (vedlegg 4).

3.9 Analyseprosessen

Det er tatt utgangspunkt i at forskeren gjennom analyseprosessen skal få en helhetlig forståelse for å kunne gi svar på undersøkelsens problemstilling. I tillegg kan det hevdes at kravet om objektivitet som at en uttalelse bare har én riktig mening, vil være førende for at fortolkeren skal kunne fram til en sann mening. I postmoderne og hermeneutiske forståelsesformer, er det imidlertid flere fortolkningsmuligheter eller et fortolkningsmangfold (Kvale & Brinkmann, 2015). Dette kan kritiseres for å påvirke undersøkelsens reliabilitet og validitet. Dermed blir det spesielt viktig å skape forståelse for konteksten undersøkelsen er gjennomført i. Jeg har lagt vekt på at virkeligheten kan tolkes på ulike måter og at tolkning av data avhenger av min egen subjektive forforståelse og deduktive utgangspunkt.

I hermeneutikken handler det altså om å tolke tekster der det er meningen som skal fortolkes. Formålet er å oppnå gyldig og allmenn forståelse for hva en tekst betyr, ut ifra den forforståelsen tolkeren har (Kvale & Brinkmann, 2015). Dette kan knyttes til den hermeneutiske sirkel (eller spiral) som viser til forbindelsen mellom det som skal fortolkes, forforståelse og fortolkningen. Det er ønskelig at forskeren tolker et utsagn ved å lete etter dypere meningsinnhold enn det som uttales og oppfattes umiddelbart i intervjukonteksten. De hermeneutiske bevegelser som sirkelen viser til, er dynamikker som handler om den stadige utvekslingen mellom helhet og del, mellom forforståelse, forståelse og forklaring, mellom tekst og kontekst (Kvale & Brinkmann, 2015). Tekster kan vi alltid analysere på tre nivå, henholdsvis det skriveren mente, det teksten selv avslører og det vi legger i teksten. Vi leser ikke et avsnitt likt hver gang vi har vært gjennom det, men det skjer en endring for hver gang (Fuglseth, 2012). Det er dette som kan gi forskeren en dypere forståelse av fenomenet. Alle mennesker har sanser og forforståelser fra tidligere erfaringer. Som forsker er det dermed viktig å være bevisst sin forforståelse og se den i sammenheng med datamaterialet.

I analyse av data har jeg fulgt de vanlige fem stegene som knyttes til en analyseprosess. Stegene innebærer å lage meningsenheter, kondenserte meningsenheter, kode, kategorisere og tematisere. Det første som gjøres er å lese gjennom hele det transkriberte materialet for å få en helhet. Videre bestemmes meningsenheter av forskeren, og deretter skal tema fra hver meningsenhet uttrykkes så klart som mulig. I det fjerde trinnet ligger undersøkelsens formål til grunn for å undersøke meningsenheten, og i det femte trinnet blir de viktigste emnene i intervjuet satt sammen til et beskrivende utsagn (Kvale & Brinkmann, 2015). Det vil være

mulig å beskrive både et manifest og et latent innhold, der det manifeste innholdet er en slags overflatemening og det latente er en underliggende mening. Det manifeste innhold inngår i den første delen av analyseprosessen, og er en beskrivende del. Gjennom kategorisering og tematisering kan det latente innholdet forklares. Det er særlig i de to siste stegene det kreves tolkning. Den hermeneutiske vekselvirkningen mellom helhet og del (Johnsen, 2012), ble her et viktig moment å følge.

Meningsfortetting er å forkorte informantens uttalelser. Det vil si at lange setninger komprimeres til mindre formuleringer, der den umiddelbare meningen gjengis med få ord (meningsenheter). Poenget er å håndtere data uttrykt i vanlig språk på en systematisk måte (Kvale & Brinkmann, 2015). Jeg startet med å lese alle intervjuene svært grundig. Deretter skrev jeg en forkortet utgave av hvert intervju, der meningsinnholdet kom tydelig fram. I denne forbindelse reflekterte jeg over noen sentrale spørsmål knyttet til om informantene svarte slik jeg forventet, eller om det var overraskende funn ut ifra min teoretiske bakgrunn for undersøkelsen. I neste fase ble det gjort en koding og kategorisering der kategoriene ble utledet fra det jeg oppfattet at informantene var opptatt av knyttet til min problemstilling og forforståelse. Jeg sorterte datamaterialet i sentrale tema, slik det beskrives av Asbjørn Johannessen, Per Arne Tufte og Line Christoffersen (2021). Jeg undersøkte samtidig sammenhenger og mønstre i de ulike elementene. Hva var likt og ulikt i informantens erfaringer og opplevelser? Kategoriene kodet jeg etter hva de handlet om. Ut ifra kodingen ble funnene samlet i underkategorier til forskerspørsmålene. Noen av funnene handlet ikke om temaet for denne undersøkelsen, og de er derfor funnet irrelevante og utelatt fra videre diskusjon. En struktur med tabeller knyttet til kategorier og underkategorier ble benyttet i det videre arbeidet. Dermed ble det mulig å systematisere informantens svar på en oversiktlig måte. Autonomi til å ta avgjørelser, kompetanse til å være mellomleder og tilhørighet til arbeidsplassen ble funnet som temaer gjennom analyseprosessen. I drøftingen av analyserte data benyttes teorigrunnlaget fra kapitlet om mellomledelse til å underbygge og skape forståelse for de empiriske data som trekkes fram. Autonomi, forventninger og klart definerte arbeidsoppgaver drøftes i første del av drøftingskapitlet, og i andre del drøftes ledelseserfaringer og tilhørighet til faget.

4. MELLOMLEDERNES OPPLEVELSER

I det videre presenteres data etter at transkribert materiale er analysert. Dette er med på å besvare problemstillingen om hvordan mellomledere opplever å være bindeleddet mellom medarbeidere og ledelse. I presentasjonen legges det ikke vekt på om informantene er kvinner eller menn, og heller ikke alder til vedkommende eller hvor mange han eller hun er instituttleder for. Dette er valgt for å minimere sjansen for at informantene gjenkjennes, og det har heller ingen betydning for å besvare problemstillingen i denne studien. Som forklart tidligere betegnes informantene med I1 til I6.

4.1 Autonomi til å ta avgjørelser

Det å oppfylle de forventninger eller å fylle hele funksjonsbeskrivelsen som instituttleder, mente informantene ikke var like enkelt. Fem av informantene opplevde å stå i en skvis mellom toppledelse og sine underordnede, mens en informant ikke opplevde dette i sitt arbeid. Flere mente det handlet om å prioritere, men her var det motsetninger. En instituttleder sa at kravene til ham lå implisitt i stillingen, og at det ikke var verken høy eller lav grad av konflikt i ledelsens krav og i hans nærmeste medarbeideres krav (I5). En informant sa ettertrykkelig at det ikke var mulig å oppfylle alle kravene, og at hun hadde et pragmatisk forhold til det med tanke på å velge ut det hun mente var viktigst (I1). Hun fremhevet at de nære tingene måtte gjøres først, men at også dette hang litt sammen med de mer overordnede arbeidsoppgavene. To informanter følte de oppfylte forventningene, men begge hadde også svært store krav til seg selv. Den ene fortalte at det var forskjeller i krav, og at det var mest ovenfra hun kjente på dette (I1). Den andre fremhevet at samspillet mellom forventningene ovenfra og nedenfra ikke alltid samsvarte, og at dette samspillet var krevende (I2). Det krevende var særlig å være lojal ovenfor sine egne og kanskje ikke bruke tid på alle innspill. Samtidig var det kanskje vanskeligere å overbevise dem om å gjøre alt de ble pålagt ovenfra. Han fortalte at han noen ganger var sivil ulydig, og da måtte svare og argumentere for hvorfor til sine overordnede.

I2: «I en mellomlederstilling så er det jo da en del ting som kommer ovenfra, som man må akseptere og håndtere, som en ikke alltid er enig i. Og tilsvarende er det nedenfra, hvor det stilles krav. Så det er å balansere hele tiden dette samspillet og mellomspillet

da, det er kanskje noe av det mest krevende egentlig det er jo den skvisen man står i da».

En av informantene var godt fornøyd med både ledergruppe og de ansatte på sitt institutt, men sa at det mest krevende var leddet over fakultetsledelsen (I4). Det var enklere å forholde seg til krav fra underordnede. Toppledelsen jobber strategisk og legger planer og har visjoner. Hun bemerket tydelig at den broen mellom det strategiske arbeidet og de på instituttet, det spennet der, var krevende å stå i. Dette grunnet i at det ikke alltid var forankret hos dem som skulle utføre arbeidet. Arbeidet hadde noen ganger også liten grad av kobling til det som allerede ble gjort.

I4: «Det er jo frustrasjon, altså det syntes jeg er frustrerende, når toppledelsen bestemmer ting, fordi jeg tror at jeg har et institutt som virkelig ønsker å jobbe med kvalitet, og som jobber livet av seg og virkelig står på. Har gode resultater og da er det frustrerende når det plutselig ut av det blå ... når ikke de, når jeg syntes det blir for liten kobling mellom det som faktisk allerede skjer og det man plutselig skal gjøre».

Det ble klart uttrykt at det var krevende å være det flere kalte mellom to stoler. Her ble det vist til at koblingen mellom det som skjer hos toppledelsen og det som skjer på instituttnivå ikke var så enkelt å balansere. Denne følelsen ble godt visualisert gjennom uttrykket «å stå i bro».

I4: «Det er nettopp det å få til en kobling mellom den strategiske jobbingen som skjer på øvre nivå og hverdagslivet på et institutt, stå i bro der».

En annen utfordring som ble løftet fram i denne sammenheng var at interne prosesser ikke skjer så sømløst og raskt som en kunne forvente. Ansettelsesprosesser og arbeid med eksamen ble tatt fram som eksempler her.

I arbeidet som instituttledere var det i stor grad en indre driv som var den viktigste motivasjonskilden. Samtlige likte de fleste arbeidsoppgavene, og gode kolleger og trivsel ble trukket fram som det mest vesentlige. En av de som i liten grad var motivert av lønn sa det veldig tydelig da han uttrykte:

I2: «Altså det er jo, altså vi har jo egentlig verdens beste jobb, med stor grad av frihet, men den friheten fører jo også til at de fleste av oss jobber mye mer enn man kanskje burde i perioder. Så det i seg selv er jo en motivasjonsfaktor».

Han pekte her på at det var motivasjon i arbeidsoppgavene i seg selv, og at kanskje nettopp denne friheten fikk både ham og andre ansatte til å jobbe vel mye til tider. En annen uttrykte at det var mye gøy med jobben, og at han var motivert av å ha fornøyde studenter og kolleger.

I5: «Nei, altså jeg synes jo i det store og det hele, så synes jeg jo mye av ... kanskje litt underkommunisert, men jeg syntes det er mye gøy med jobben».

Av de seks informantene var det en som mente lønn var viktig med tanke på stillingen som instituttleder. To sa at lønn motiverte litt, og tre var lite opptatt av lønn som motivasjonskilde. Mye viktigere enn lønn var det å ha god administrativ hjelp og fungerende systemer. Informanten som var opptatt av lønn, hadde samtidig det han kalte indre driv. I tillegg lå det mye motivasjon i å forsøke å oppnå satte mål for instituttet (I6).

Flere var ikke så involvert i universitetets strategiprosesser, men noe mer i fakultetenes handlingsplaner. Likevel var det egne mål, prosesser eller fokusområder ved instituttene som ble fremhevet som givende. En informant uttrykte at hun ikke ble motivert av strategimål som toppledelsen la fram. For eksempel ble hun ikke motivert av mål som «best i verden» eller «excellence» (I1). Det samme gjaldt en annen informant som ikke ble motivert av universitetets visjoner (I4). Det som var viktig for informantene var å få til ting sammen, å få innvilget støtte til prosjekter, å ha forskningstid i stillingen, at studentene er fornøyde og at arbeidet føles meningsfullt. De var også enighet om viktigheten av arbeidet som instituttledere. En av dem sa følgende:

I2: «Jeg er ikke så glad i å skryte av meg selv, men jeg vil si at det er den viktigste stillingen som finnes på universitetet. Det er den viktigste utøvende lederstillingen på universitetet. Så du må gjerne ha rektor og du må gjerne ha dekan og direktører, men det er vi som er på gulvet og skal få det til å fungere. Så det er jo viktig og det vet jo rektor, men kanskje universitets styre må minnes på det inni mellom».

De seks informantene så alle for seg å fortsette karrieren som instituttledere også i en ny periode. Det var ikke slik at de opplevde arbeidshverdagen som for krevende til å se positivt på dette, og flere hadde også søkt om en ny fireårskontrakt.

Det var tillit, frihet til å velge og frihet til å ta avgjørelser som var det mest fremtredende i forståelsen av autonomi i eget arbeid, for informantene. Autonomi var svært viktig for de alle seks, og det ble beskrevet som helt avgjørende for stillingen. Det hadde mye med deres motivasjon å gjøre, for arbeidslysten, at de opplevde å ha tillit til å ta avgjørelser selv. Fakultetsledelsen ga dem stort sett autonomien og tilliten som de behøvde. Som en informant sa:

I1: «ja, ja det er helt avgjørende å ha tillit, og det vil ikke være mulig å fungere som instituttleder hvis du ikke hadde mulighet til å på en måte ... i hvert fall i det alt vesentlige, gjøre ting på en måte du tror på og gjøre visse utvelgelser».

Og en annen som sa:

I2: «... jeg har jo stor autonomi og tillit fra fakultetsdirektør og dekan i forhold til hvordan jeg bedriver ledelse og leder instituttet, det har jeg».

Samtidig ble det uttrykt at dette var autonomi innenfor gitte rammer. For eksempel var det en del oppgaver eller rutiner de var pålagt å gjøre, og at de da opplevde mindre autonomi. En informant lo litt da han sa det, men uttrykte følgende:

I5: «... altså i noen grad så er en jo mellomleder, så på mange måter bestemmer en ingenting (latter)».

Det var ikke alltid like lett å beholde entusiasmen for alt. Et eksempel fra en instituttleder var knyttet til en kaffekopp med et budskap om samtale mellom ansatte.

I1: «Vi fikk instruks om på en måte å formidle videre å bruke denne koppen, og det er klart at da gjør en det, mer eller mindre entusiastisk, og lar det skinne igjennom at en

ikke er like entusiastisk i melding til ansatte. For det må en også gjøre, ikke sant
...».

En informant viste til at det strategiske til tider kunne ødelegge for hennes autonomi. Hun følte hun ikke alltid var med i beslutningene som ble tatt over henne:

I4: «Og stort sett så er det ikke sånn at toppnivået forstyrrer autonomien, altså. I veldig stor grad så ivaretar selve strukturen at vi har autonomi i jobben, men det er jo når det strategisk blir bestemt noe på toppnivå, så mangler det noe der».

En annen (I6) skulle gjerne hatt mer makt eller styringsmulighet i noen situasjoner. Han kunne også tenke seg mer hjelp til å omgå systemet i det han oppfattet som et kontrollregime:

I6: «Ja, ... det hender at jeg tenker at her skulle jeg gjerne hatt litt mer, kall det makt eller styringsmulighet. Altså for eksempel nå hvis vi hadde et møte og hadde bestilt en kaffe, så må jeg etterpå registrere hvem det var som drakk kaffe, ikke sant, det blir patetisk noen ganger. Så vi har fått litt kontrollregime».

Det ble sagt at «de må stole på meg, og jeg må stole på dem» knyttet til både egne ansatte og til nærmeste ledelse. Det var viktig for informantene at også deres underordnede hadde stor frihetsgrad i jobben. En informant fremhevet at hennes underordnede var mye på jobb, og at hun ikke hadde noen grunn til å ikke gi dem tillit og autonomi (I3). En annen sa hun opplevde at ansatte oppriktig ville gjøre en god jobb, og at de hadde hennes tillit (I4).

I4: «Men jeg tror folk har ... de vitenskapelige må jobbe veldig selvstendig her, rett og slett, hvis ikke så går det ikke».

En tredje informant viste til at autonomien hans var et godt verktøy ovenfor ansatte. Bare med dette kunne han utføre ledelseshandlinger ovenfor dem (I6).

4.2 Kompetanse til å være mellomleder

Når det gjaldt egen kompetanse, var det enighet om viktigheten av å ha dette innen det faget en skal lede. Som den ene informant uttrykte:

I2: «Nei, altså kompetanse og forståelse for akademia, både undervisningshverdagen, veiledning, forskning og formidling ... er alfa omega i sånn type lederjobb. Hvis du ansetter en som kun er opptatt av forskning, eller overhodet ikke har forståelse eller vet hva forskning er for noe, så er det utrolig vrient å få respekt fra sine kolleger og lede i akademia. Så kompetanse, erfaring, det er klart at jeg tror de som jobber innen akademia også vil se opp til en leder med den type erfaring, kompetanse i mye større grad enn hvis du kommer utenfra, eller ikke har ... For det er et håndverk det vi driver med».

En annen uttrykte noe liknende om det å ha en leder som ikke kjenner til faget:

I5: «Så er det jo klart at det kan finnes folk der ute som kunne kommet inn. Men der er det vel en igrodd bekymring for at man skal få inn noen som ikke, som sitter og bestemmer, men som ikke vet».

Menneskekunnskap ble fremhevet (I6) med tanke på at det handler om å lede mennesker og kanskje spesielt i et akademisk miljø hvor det gjelder jo å få mennesker til å jobbe sammen på en felles måte. Det var en informant som gikk litt kjapt inn i lederrollen uten å ha tenkt å bli leder og uten formell kompetanse. Hun hadde funnet sine egne prinsipper å arbeide etter:

I4: «... og ikke har jeg lest en eneste bok om ledelse, ikke si det til noen, men det gjør det jo åpenbart (latter). Men jeg har liksom tenkt at det er to prinsipper som jeg syns er viktige for meg da, eller to bilder, det ene er anerkjennelse, at jeg hele tiden er på jakt etter skatter, altså på skattejakt da etter prosjekter eller etter talenter ... altså gripe folk i å gjøre noe bra, tror jeg er utrolig viktig for at de skal føle seg anerkjent ... og så er jeg på jakt etter “er det noe her jeg kan gripe de i, som er bra og forsterke det da”. Anerkjennelse og gjeting, og da mener jeg at (latter), det er helt nye lederbegreper».

Med gjeting mente informantene at hun passet på flokken sin, men uten å hele tiden passe på hva de driver med. Mer som i metaforen at de måtte få lov til å gå over et jorde slik de selv mente var best, bare det var det riktige jordet. Flere av informantene hadde lite formell ledelsesutdanning, men derimot mer erfaring. Helhetsblikk for faglig virksomhet, økonomi og rekruttering var viktige kompetanseområder. En annen kompetanse var evnen til ledelse, til å

gjøre noe, ta grep og være tydelig. Dette sammen med å utnytte potensial og utvikle noe, samt gjøre tilpasninger, endringer eller korreksjoner for å unngå konflikter, var det flere som nevnte. I tillegg var det to informanter (I3 og I4) som var opptatt av at det å kunne si fra om en ikke forsto alt, også var av betydning som leder.

Det å skaffe seg kunnskap om og ha samtaler med enkeltpersoner og miljøer var viktig. Ikke alle saker kunne løses der og da, men det at instituttlederen ble involvert, ble fremhevet:

I1: «Jeg sier ofte at folk må komme hit og bruke, altså min oppgave er å i stor grad å være ventil, altså det er en viktig rolle jeg har, at en kan komme hit med misnøye eller med bekymringer eller ... og det er viktig for meg å vite om sånne ting som skjer. Det er jo mange av sånne ting som en ikke skal gjøre noe mer med annet enn å vite om og så kunne eventuelt kunne ta hensyn til det eller ha det i bakhodet».

Denne informanten ble motivert av erfaringer som bidro at hun kunne se andre sammenhenger eller håndtere saker. Hun hadde ikke kjent på at egen kompetanse ikke strakk til, men uttrykte at for å være leder for noen som har høyere kompetanse enn deg selv, så må man spille en rolle som en som kan samle ting på vegne av instituttet. Hun mente videre at det var begrenset hvor lenge hun skulle fortsette i arbeid før pensjon, og derfor ville bruke kreftene på arbeidsstedet heller enn å oppsøke formell kompetanseutvikling innen ledelse. En (I2) annen fortalte om lederutviklingssamlinger sammen med andre instituttledere ved universitetet. Han sa videre at han hadde god kontroll på forskningsledelse, men at man aldri ble utlært på personalledelse. Det var flere ganger han følte at egen kompetanse ikke strakk til, og at en doktorgrad i psykologi ville ha vært nyttig. Han skulle også gjerne hatt tid til å forstå hvorfor mennesker oppfører seg som de gjør. Et par informanter trakk fram økonomistyring som noe de var glade for å få hjelp til. Dette var en kompetanse de ikke følte de hadde i stor nok grad til å drive det selv. En informant (I5) pekte på at det ville ha vært nyttig med juridisk kompetanse til tider, men at han hadde folk å støtte seg til innen det området. Konfliktløsning ble også trukket fram som en vesentlig kompetanse, hvor informanten selv til tider opplevde å komme til kort (I6).

Å beherske og mestre jobben var viktig for motivasjonen til alle. Når det gjaldt å oppnå resultater, så sprikte det noe i informantenes meninger. For en informant (I1) var det å se

studieprogram utvikle seg, gjøre endringer, få ansatte inn i prosjekter som gagnet universitetet og å følge ansettelse fra midlertidige til faste. Videre var det å bedre økonomi og se at hun kunne bidra og støtte folk gjennom vanskelige perioder. For en annen (I2) ga arbeidsmiljøundersøkelsen ham følelsen av å oppnå resultater, fordi det meste der pekte i riktig retning. Gode søkertall, god gjennomføring og god respons på studiebarometeret ble også trukket fram som gode resultater, og at arbeidsmiljøet var fint (I4). Direkte tilbakemeldinger på en godt utført jobb, var det en informant som fastholdt som viktig for ham (I6).

4.3 Tilhørighet til hvem?

Det virket å være enighet blant informantene om at arbeidshverdagen som instituttleder er omfattende og innholdsrik. Særlig dominerende og tidkrevende er daglige situasjoner knyttet til det praktiske for ansatte, men også arbeidet med strategiske planer og ulike utvalg som det forventes deltakelse i. Deltakelse i møter tok opp svært mye av informantenes tid. Det samme gjorde e-post og uanmeldte besøk på kontoret. Betydningen av å se den enkelte eller såkalt «menneskebehandling» ble fremhevet av samtlige som den mest tidkrevende og viktigste arbeidsoppgaven, og det var liten tvil om at dette arbeidet ble prioritert. I arbeidshverdagen dukker det opp mange dagligdagse situasjoner som må løses eller tas stilling til der og da. En informant viste også til at hovedoppgaven som instituttleder var å lage gode og effektive systemer, slik at han på den måten kunne bidra til å gjøre sine ansatte gode.

I2: «Jeg ser på meg selv litt som en god dommer i fotball. En god dommer i fotball er når vedkommende ikke blir lagt merke til. Hvor spillerne kan briljere. Akkurat samme ser jeg for meg selv som instituttleder, hvor systemet fungerer og studentene får sin gode undervisning og forskerne også kan briljere. Så det er jo ikke jeg som skal være synlig. Jeg skal jobbe med å fasilitere at fagmiljøet trekker i samme retning».

Her ble det vist til at instituttlederen i seg selv er viktig, men mest som tilrettelegger for sine ansatte. Om systemene fungerer, så ville han selv ikke ha like mye å gjøre. En annen informant forklarte at hun i små øyeblikk kjente på følelsen av å være overflødig, fordi programledere og fagkoordinatorer var så flinke. Men samtidig visste hun godt at hun i de fleste andre prosesser hadde en svært viktig jobb.

I4: «Jeg er sikker på at det ville ikke være noe problem å være borte to uker, så av og til så lurte jeg på hva jeg driver med (latter). Men samtidig så vet jeg jo at i visse prosesser er det helt nødvendig, særlig nå når det er mange nye, at jeg er der».

Alle informantene fortalte om overtid som det normale, i større eller mindre grad. De opplevde også å være presset på tid. Tre informanter bemerket tydelig at de nok hadde arbeidet mye overtid de første årene som instituttledere, fordi det da var mye nytt å sette seg inn i og mange av arbeidsoppgavene var ukjente. Med erfaring så gikk det enklere og det var da ikke behov for å arbeide like lange dager. Resten av informantene mente overtid var helt vanlig hver uke i den type stilling og at dette var vanskelig å unngå også etter lang erfaring i rollen. Den ene fortalte videre at 60 arbeidstimer var en normaluke (I2). Det ble fortalt at han kunne ha jobbet døgnet rundt, men at det selvsagt ikke går an over tid. En del tjenester ved fakultetet kunne ha vært vesentlig bedre og på den måten ha avlastet ham veldig.

I 2: «Det er vesentlig mer å gjøre som instituttleder enn som dekan og rektor, for man har ikke personalansvaret, det har man ikke. Så det er jo der, det er personloppfølgingen og jobbe med kollegenes karriere, sant og nye kolleger som kommer inn. Det kan aldri bli bra nok».

Det kom tydelig fram at personalansvar var noe av det som tok mye tid og at det var nødvendig med høy arbeidskapasitet. Det å kjenne studiene ble fremhevet som vesentlig. Videre ble det sagt at det å være instituttleder kunne være en ensom jobb, og at å være del av et team ved instituttet og i ledergruppen ved fakultetet derfor var veldig viktig. Informantene ga ikke uttrykk for at de opplevde altfor mye stress i hverdagen, og det varierte hvor stor grad det gikk utover nattesøvnen. Flere nevnte imidlertid at det kunne være stressomme prosesser til tider, men det var ikke slik at de ble syke av det. En informant fortalte om søvnløse netter i perioder der det var mye press på jobb (I6). Likevel mente også han at jobben for det meste var lystbetont og at han trivdes med å ha innflytelse.

Det var en tydelig oppfattelse av autoritet knyttet til stillingen som instituttleder. Autoritet og myndighet var noe som ble satt pris på av underordnede, men informantene ga også uttrykk for viktigheten av å ha med sine ansatte i ulike prosesser og at det lå en gjensidig respekt. Gode prosesser og «vi-fellesskap» i beslutninger ble lagt vektlagt.

I2: «Jeg er opptatt av gode prosesser og at vi er et «vi-fellesskap». Det betyr ikke at bare jeg skal bestemme. Jeg torde nok ikke være tydelig i starten, men det tør jeg i større grad nå. Ryddige prosesser i forkant, god informasjon og at den enkelte blir hørt, er jeg opptatt av».

I4: «Jeg bestemmer sjelden noe uten å snakke med folk, men jeg er ikke den som legger opp til full workshop hver eneste gang noe skal bestemmes».

Samtidig var det altså viktig å kunne ta avgjørelser og bruke instituttledermyndighet. Dette vil igjen vise til hierarkiet i organisasjonen, men ikke nødvendigvis negativt.

I5: «Jo mer en faktisk blir en reell leder, ikke bare en litt avansert sekretær, så er det klart at det gir ..., det har jo en slagside med at du da, du har mer du skulle sagt, og dermed så oppfatter kanskje de ansatte det også og bruker en mer til ... så det er klar det».

I3: «De opplever meg ikke som autoritær, men de har respekt for meg. Fin gjensidig respekt».

Alle informantene beskrev tilhørighet som å føle seg hjemme, identifisere seg og ta del i utviklingen ved instituttet, og de oppga at de absolutt følte denne tilhørighet. Bare en av informantene har ikke selv arbeidet samme sted uten å være instituttleder, men også denne informanten følte sterk tilhørighet gjennom kjennskap til kolleger og spesielt tilhørigheten gjennom faget sitt. Det var viktig for alle informantene å ha tilhørighet både faglig og sosialt til det instituttet de leder. En av informantene uttrykte også sterk lojalitet til universitetet, men var ikke særlig imponert over universitetets synlighet internasjonalt (I2). En annen kjente på at hennes spesialfelt ga tilhørighet til instituttet, men at hun også hadde sterk tilhørighet til alle ledd (I3).

Det ble uttrykt en opplevelse av sammenheng mellom tilhørighet og motivasjon hos dem alle seks. For eksempel ble det sagt:

I6: «Sammenhengen mellom tilhørighet og motivasjon er ganske klar. Du vet hvem du jobber for, og det gir motivasjon».

I3: «Det påvirker den (motivasjonen) veldig positivt, absolutt. For jeg føler det gir mening, å være med å lede og utvikle noe som jeg har et hjerte for og brenner for».

Det var også en av informantene som la vekt på dette med grunnleggende behov knyttet til tilhørighet og motivasjon. Hun sa at:

I4: «... hvis man tenker litt sånn Maslow da, at det er litt sånn grunnleggende behov som må dekkes, så har man mer energi og kapasitet til å utvikle mer i avanserte, faglige oppgaver. Men at det må være i bunn ellers vil vi hele tiden dukke ned i at du føler deg ensom eller føler deg utelatt eller nedvurdert eller, altså det forstyrrer, tror jeg da».

Det ble også fremhevet at overordnede kunne motivere gjennom tilhørighet ved at den ansatte følte seg sett og anerkjent. Samtidig ble det antydning fra to av informantene at de kanskje ikke var så gode til å ta imot ros, men at det likevel påvirket arbeidet positivt. En informant meddelte at hun fikk en del ros, samtidig som hun savnet ros noen ganger. Hun var likevel bevisst på at det nok var naturlig i hennes stilling som leder (I1). Det var imidlertid viktigere for henne og de andre informantene, å bidra til at deres underordnede ble motivert både sosialt og faglig, og at de gjennom å stimulere til økt tilhørighet kunne bidra til dette. Det å forsøke å se alle ansatte og gi tilbakemeldinger, ble løftet fram som viktig, sammen med sosiale sammenkomster og felles prosjekter. En sa også at hun ble mest motivert av å se sine ansatte få til ting. I dette arbeidet var det flere av informantene som belyste viktigheten av medarbeidersamtaler.

Det ble endrede relasjoner i overgangen mellom det å arbeide som vitenskapelig ansatt ved universitetet og det å gå over i instituttlederstillingen for de fem informantene som har arbeidet ved universitetet tidligere. Makt over kollegers arbeidsoppgaver ble spilt inn som en faktor her. Den ene instituttlederen ble spøkefullt advart av en kollega mot å gå inn i stillingen, fordi han han da gikk fra kollega til å bli sjef. Informantene pekte på at de som instituttledere får informasjon de tidligere ikke fikk, og at ansatte snakker med dem om ting

de før ikke ble innviet i. Informantene i denne studien opplever på samme tid å bli inkludert både sosialt og faglig, selv om relasjonene til enkelte er sterkere enn til andre.

Støtten fra fakultetsledelsen ble betegnet med ord og setninger som «veldig solid», «god», «kjempebra», «jeg føler alltid støtte» og «jeg får støtte gjennom høy grad av tillit».

Informantene mente de kunne forholde seg åpent og oppriktig, be om råd og konsultere med fakultetsdirektører og dekaner. Det var ikke forventet enighet om alt, og instituttlederne følte seg trygge på at de også kunne diskutere muligheter og utfordringer med dem. Særlig de vanskelige samtalene var det fint å kunne ha med sin nærmeste ledelse. En informant bemerket at brysomme kollegaer eller taushetsbelagte personlige ting kanskje var det mest krevende i jobben, men at takket være god støtte ovenfra, så gikk det også fint. Generelt var det enighet om et godt samarbeidsmiljø. Likevel fortalte den ene informanten om at han noen ganger opplevde manglende støtte og manglende vilje til å løse ting, men at ved typiske saker som hastet, så fikk han støtte. Det var også en informant som mente hun var heldig som hadde så gode folk rundt seg, i det presset eller gapet hun sto i som instituttleder. Hun sa videre at de over der igjen (toppledelsen), var mer fraværende og hadde lite god kobling til deres hverdag:

I4: «Det er to forskjellige verdener, vi har noen møtepunkter bare».

Med tanke på støtte fra sine underordnede ble det løftet fram at god støtte lå til grunn. En følte hun brukte mye tid og krefter på å se, anerkjenne og videreformidle ting som var oppnådd, og at hennes ansatte noen ganger direkte sa de satte pris på initiativ og ledelse. Hun opplevde det også som støtte når ansatte luftet problemer med henne og hun kunne bruke instituttledermyndighet for å få saken videre. Ved det ene instituttet opplevde informanten at det hadde vært krevende å overta instituttlederrollen etter at noen hadde vært misfornøyde med tidligere ledelse i lang tid. Nå opplevde han å ha fått til et «vi» og at han hadde svært sterk støtte, samtidig var det lov til å være faglig uenig. Det var også en instituttleder som uttrykte stor støtte, men at hun kanskje ikke trodde hennes underordnede helt visste hva hun gjorde i sin stilling:

I4: «Jeg er usikker på om de vet helt hva jeg driver med. Men jeg opplever stor forståelse, at de lytter og er velvillige da, de er vennlige, det er en fin gjeng. Mange av dem er nye, de forstår ikke det strategiske spillet man er en del av. Jeg har noen jeg

samsnakker tett med, spesielt studieprogramlederne, de andre blir ikke involvert så mye. Jeg kunne sikker ha vært bedre på prosessinformasjon».

Informantene virket godt fornøyde med støtten de opplevde fra sine underordnede og det var også flere som trakk fram gode resultater på medarbeiderundersøkelser, som begrunnelse på opplevelsen av god støtte. God kommunikasjon og lederstil virket å være en vesentlig faktor for at de ansatte skulle være fornøyde med sin leder.

5. DISKUSJON

I dette kapitlet diskuteres det teoretiske grunnlaget som er gjort rede for i kapittel to og analyserte data fra intervjuene. Diskusjonskapitlet er delt i to tema, henholdsvis forventninger og klart definerte oppgaver knyttet til autonomi og «Det er jo den skvisen man står i da» - om ledelseserfaringer og tilhørighet til faget.

5.1 Autonomi, forventninger og klart definerte arbeidsoppgaver

I større organisasjoner har det alltid vært et behov for mellomledere som bindeledd mellom topp og bunn i hierarkiet (Jacobsen, 2019). Tidligere var det særlig formidling av informasjon som var den mest vesentlige oppgaven (Likert 1961), men i de senere år har dette endret seg betraktelig. Informantene forteller at det er utfordrende å oppfylle funksjonsbeskrivelsen til rollen som instituttleder. Det at de forteller om en svært innholdsrik og omfattende arbeidshverdag, er på ingen måte overraskende. En instituttleder ved et universitet har både leder- og personalansvar for alle de ansatte ved sitt institutt, og med personalansvar for mellom 30 og 44 ansatte, sier det seg nesten selv at det vil være mye å gjøre. I lederutøvelsen inngår både å lede all vitenskapelig virksomhet ved instituttet, sørge for at det er god sammenheng mellom utdanning og forskning, samt å være pådriver for at det er høy kvalitet i både forskning og utdanning (Nokut, u.å.). Dermed er grunnlaget lagt for høy arbeidsmengde i stillingen. Informantene viste til at det særlig var det praktiske i hverdagen knyttet til sine underordnede, arbeidet med strategiske planer og mye møtevirksomhet av ulik art, som tok mest tid. Det ble særlig lagt vekt på «menneskebehandling» og det å se den enkelte i denne sammenheng, både fordi det var tidkrevende, men også fordi det var det informantene prioriterte. Kanskje kan det tenkes at det å ha personalansvar for et så stort antall mennesker, er i overkant mye for én leder alene. Det er vist at opplevd arbeidspress kan knyttes til størrelsen på enheten som ledes (Jacobsen, 2019). Samtidig er det mye annen informasjon og mange andre arbeidsoppgaver som også tar tid. En av informantene viste til at gode og effektive systemer ville kunne hjelpe ham i arbeidet med å gjøre sine ansatte gode. Han viste til metaforen om å være en god fotballdommer. Om slike systemer fungerte godt, så ville dette minske hans arbeidsmengde, og han kunne ha benyttet tiden sin annerledes. Instituttlederen viser her til hvordan organisasjonens strukturer kunne ha vært med på å bidra i større grad enn det som er tilfelle i dag. Også en annen informant la vekt på tidkrevende prosesser. De viste begge til systemer som ikke fungerer tilfredsstillende, og at dette derfor

var en stressfaktor i deres hverdag, fordi de måtte bruke tid på noe de kanskje ikke ellers ville prioritert.

Det å se og anerkjenne den enkelte ansatte er et typisk trekk innen den nordiske arbeidslivsmodellen (Levin et al., 2012). For å få til et tett og tillitsfullt samarbeid mellom ledelse og ansatte, må det nødvendigvis være en viss kontakt mellom menneskene i organisasjonen. Om medvirkning skal være et premiss for deltakelse, vil dette være vanskelig å få til om lederen ikke har nok kontakt med sine underordnede. Her menes det ikke kontakt for å passe på at den enkelte gjør det han skal, men det skal legges til rette for den ansattes initiativer og ansvar. I denne sammenheng kjente en informant på at hun noen ganger var overflødig. Nå gjaldt ikke dette over lengre perioder, men at studieprogramlederne og fagkoordinatorerne ved hennes institutt tok mye ansvar slik at hun selv kunne slippe noe. Det kan tenkes at denne instituttlederen dermed fikk mer tid til andre oppgaver. Hun visste også svært godt at hun var uunnværlig og hadde en viktig jobb i de fleste andre sammenhenger. Samtidig står dette i kontrast til informanten som hevder han har vesentlig mer å gjøre enn dekan og rektor. Det ble lagt vekt på at overtid for en instituttleder var det normale, i ulikt omfang, og det var heller ingen tvil om at de var presset på tid i hverdagen. Personalansvaret ble trukket fram som hovedgrunnen til dette. Det var også tydelig at de hadde kjent seg mer stresset av dette tidspresset da de var nye i sine stillinger, men at de med tid både behersket de fleste oppgavene og også var flinkere til å delegere og velge ut det som var viktig. Samtidig ble heller ikke tidspresset lagt fram som at det gjorde dem syke, derimot at det var en forventet del av jobben. Informantene fortalte om strevsomme prosesser til tider, men ikke slik at det var truende for deres helse. Det kunne være noen søvnløse netter i de mest ekstreme tilfellene, men generelt fremsto arbeidet deres lystbetont og med trivsel. En kunne kanskje forventet en sterkere sammenheng mellom opplevd tidspress og sykdom her. Samtidig fant også Jacobsen (2019) i sin sammenlikning av mellomledere og øvrige ledere, at mellomlederne ikke nødvendigvis opplever like stort tidspress som andre ledere. I denne studien kan det skyldes at størrelsen på enhetene ikke er større enn at det er overkommelig dersom det er andre ansatte som tar noen av oppgavene som ellers ville tilhørt instituttlederen.

På den andre siden er det å ha personalansvar for opp til 44 mennesker mye, uansett hvordan det vris og vendes på. Selv om et par av informantene mener at systemene er for dårlige, kan det hende andre opplever dette annerledes og tilfredsstillende. Hvordan tiden prioriteres er

selvsagt også av betydning. Alle informantene la her vekt på personalansvar som tidkrevende, og de var tydelige på at arbeidet med dette aldri kunne bli bra nok. Følelsen av at noe ikke blir bra nok, kan virke stressende i seg selv. Det ble imidlertid ikke løftet som problematisk, men heller at de skulle hatt mer tid til akkurat dette arbeidet. Nesten alt i en arbeidssituasjon kan tenkes å skape stress på et eller annet tidspunkt, også for de som har høy arbeidskapasitet. Det er heller ikke alltid dette stresset kan elimineres ved å identifisere årsak og fjerne denne årsaken (Cooper & Marshall, 1975). Personalledelse er en stor del av arbeidet til en instituttleder, og dermed kan det heller ikke fjernes som oppgave. Kanskje er det andre oppgaver som kan delegeres, slik at det er mulig å frigjøre noe tid. Alternativt er det kanskje også mulig å gjøre nye vurderinger knyttet til antallet medarbeidere instituttledere skal ha personalansvar for.

Opplevelsen av egen autoritet viste seg å være positivt fremtredende hos alle informantene. Det ble ikke bare satt pris på av underordnede, men informantene tilrettela også for at sine ansatte fikk ta del i ulike prosesser og de oppga at de ikke var autoritære i sin ledelse. Det var mer muligheten for å ta beslutninger som lå i autoriteten. Gjensidig respekt for hverandre ble trukket fram her. Allerede i litteratur fra 1960-tallet, er det lagt vekt på viktigheten av de «myke» sidene ved ledelse. Selv om organisasjonskunnskap og teknologisk kunnskap også fremsto som viktige da, var det ledere som blant annet var samarbeidsvillige, sympatiske og demokratiske, som ble forbundet med suksess (Likert, 1961). I dag kan vi trekke linjer til den nordiske modellen og Arbeidsmiljøloven (2005, §4-2) med tanke på at ansatte skal ha direkte påvirkning og involveres i beslutningsprosesser, og videre plikten til at ansatte skal ha medvirkning. Informantene viste til begrepet «vi-fellesskap» og de la vekt på ryddige prosesser og at den enkelte blir hørt. Dette viser til en relativt høy grad av medvirkning med direkte kontroll over egen situasjon for de ansatte. For å få til dette kreves det tid til involvering og til informasjonsutveksling, og det er kanskje her tiden ikke helt strekker til i like stor grad som informantene kunne ønske seg. Det er selvsagt ikke slik at alle kan mene noe om alt. En leder må vise autoritet ved anledninger det er behov for det, men i andre sammenhenger bør de som har de beste forutsetninger for å mene noe og som er berørt av beslutningen, involveres (Velten et al., 2016). Som kjent har ledelsen rett til å styre, men det kan likevel se ut til at ansatte i Norden oftere deltar i beslutninger enn i andre land (Levin et al., 2012). Det bør samtidig trekkes fram at det var en av informantene som lattermildt tullet med at han som mellomleder på mange måter ikke bestemmer noen ting. Kanskje føler han at

de reelle beslutningene blir tatt hos øvrig ledelse, og at han innenfor visse rammer kan styre slik han vil. Dette gjelder på mange måter også informantene som gjerne skulle hatt noe mer makt eller styringsmulighet i visse situasjoner. Han opplevde til tider et kontrollregime fra øvrig ledelse.

Involvering av ansatte kan i stor grad knyttes til teorien om «hard» og «myk» ledelse. Universitetet hvor studien er gjennomført er en kunnskapsorganisasjon med kompliserte prosesser, problemstillinger, interesser, rammebetingelser og oppgaver. Dette kan derfor ikke sammenliknes med en produksjonsbedrift der produktet er fastsatt og det er operatører som skal ledes. Menneskesynet innen organisasjonen kan likevel ses i lys av McGregors teori om kostnad (X) og investering (Y). Gjennom teori Y kan vi se menneskene som utviklingsorienterte, indre motiverte og med arbeidslyst. Dersom de inspireres av sine ledere, kan de ønske å gjøre en innsats (Kuvaas & Dysvik, 2020). Slik informantene velger å arbeide, gis det økt ansvar og autonomi til deres underordnede, og dette igjen kan føre til engasjerte og lojale medarbeidere. På samme måte beskriver de stort sett også selv å ha både ansvar og autoritet. Som den ene informantene forklarte, så opplevde han seg som en reell leder og ikke bare en avansert sekretær. Dette kan bety at han fra sine ledere igjen, opplever den tillit og støtte som trengs til å være en utøvende og inkluderende mellomleder. Informantene beskriver deres autoritet på en måte der det ikke er behov for denne i en slik forstand at det er mål- og resultatstyring som står fremst. De beskriver altså det motsatte av teori X, der lederstilen er å være autoritær, basert på makt og kontroll (Kuvaas & Dysvik, 2020). Det informantene forklarer for seg selv kan dermed kalles en demokratisk lederstil, og et miljø preget av tillit og samarbeid. Det er gjennom handling og opplevelser det er mulig å bygge tillit for en leder (Eriksen, 2020). Videre er det nødvendig å delegerer oppgaver til underordnede, og da må du ha tillit til at de gjør det de skal, samtidig som de har tillit til deg. En leder som er forutsigbar, trygg, ærlig og tydelig på organisasjonens mål må til for å få gjennomført endringer, uten at det nødvendigvis brukes formell myndighet eller hierarkisk legitimitet (Eriksen, 2020). Likevel var det viktig å kunne ta ansvar og bruke instituttledermyndighet ved behov. På denne måten blir det tydelig at det er en hierarkisk struktur i organisasjonen, og at instituttlederne har autoritet til å stå fram som en leder med beslutningsmyndighet.

En hierarkisk posisjon kan knyttes til makt, og her er det flere muligheter. Det kan i noen tilfeller være mulig å gjennomføre endringer uten at formell myndighet brukes, men der det er

påvirkning av holdninger og atferd via kommunikasjon som benyttes. Logiske argumenter og fakta blir da virkemidler. På den andre siden kan andre påvirkes gjennom at lederen styrker og utvikler eget omdømme. Dette er en form for makt som utvikles gjennom sosial kapital (Bourdieu, 1995). Likevel gir ikke makt i seg selv suksess som leder. Effektiv ledelse krever at makt og autoritet utøves legitimt (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Dette vil si at underordnede må oppleve sin leder som ærlig og trygg, for at de skal følge denne. Informantene i studien tilhører bestemte fagmiljøer ved universitetet, og det blir lagt vekt på at dette er en viktig side ved lederutøvelsen. Kanskje ville ikke informantene opplevd like stor legitimitet i sin ledelse, om de ikke hadde kompetanse innen sitt eget fag. Det vil være mindre behov for å kontrollere hverandre i en organisasjon som er preget av høy grad av tillit, og en slik organisasjonskultur vil være et grunnlag for å skape fellesskap og tilhørighet (Jacobsen & Thorsvik, 2013). De fire ordparene i modellen om medarbeiderskap kan bidra til å forklare hvordan lederskap og medarbeiderskap på best mulig måte kan fungere sammen. Ordparenes funksjon i positiv eller negativ forstand, har innvirkning på hverandre. I modellen er ordparene meningsfullhet og engasjement, åpenhet og tillit, fellesskap og samarbeid, samt initiativ og ansvarlighet (Velten et al., 2016). Kanskje kan det virke naivt å tenke at det er mulig å få til denne typen samarbeid ved et universitet. Likevel er det kanskje nettopp det som fremstår slik informantene legger det fram. Hovedkilden til arbeidslyst virker å være til stede når det gjelder meningsfullhet og engasjement. Ting gjøres sammen og det vises til både åpenhet og tillit. Videre virker det som om gode kollegaer fyller sosiale behov og gjør det lystbetont å være på jobb. Dette kan knyttes til begrepsparet om fellesskap og samarbeid. Og til sist vises initiativ og ansvarlighet hos både ledere og medarbeidere. Den støtten som vises til informantene, både nedenfra og ovenfra, kan tyde på at instituttlederen har tillit til å utføre det som fremtrer som beste løsning, og denne kan også møte forståelse der det er behov for mer upopulære valg.

Informantene opplevde indre driv som den viktigste motivasjonsfaktoren til å bli værende i jobben. De likte arbeidsoppgavene og trivsel blant kolleger var vesentlig. Det samme var friheten jobben innebar, sammen med muligheten til å forske. Innenfor selvbestemmelsesteori legges det stor vekt på å ha valgmuligheter til å initiere og regulere egne handlinger. Det handler videre om i hvilken grad individuell oppførsel er motivert av autonomi eller kontroll (Deci et al., 1989; Chirkov et al., 2003). Frihet i arbeidshverdagen kan derfor ses som en betydningsfull faktor i informantenes indre motivasjon. Det kan også tenkes at det av denne

grunn tolereres noe mer press, med grunnlag i det informantene beskriver som et godt arbeidsmiljø og trivsel med det meste. I denne studien er det lagt vekt på at en sunn utvikling for arbeidstakere også kan knyttes til de grunnleggende psykologiske behovene autonomi, kompetanse og tilhørighet. Om disse behovene blir tilfredsstilt, vil individene i mindre grad bli syke eller ikke fungere (Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2000). I det videre drøftes informantenes opplevelse av det grunnleggende behovet autonomi. Opplevelsen av kompetanse og tilhørighet diskuteres i neste underkapittel.

Tidligere i oppgaven er det vist til at forståelsen av autonomi handler om frihet til å agere i samsvar med personlige verdier, til å uttrykke verdier sannferdig og ha muligheten til å ivareta andres følelser. Det er også forklart at mellomlederen må balansere ulike lojaliteter, samtidig som begrensninger på individuell og ledelsesmessig autonomi håndteres (Gunnarsdóttir, 2016). Autonomi i jobben kan videre knyttes til trivsel og indre motivasjon (Humphrey et al., 2007; Deci et al., 2017). Lederes motiveringsstil kan også inngå i oppfattelsen av autonomi, og denne kan være fra høyt støttende til høyt kontrollerende (Slemp et al., 2018). I informantenes forståelse av autonomi oppgis det i grove trekk at det handler om å ha frihet til å ta avgjørelser og opplevelse av å ha tillit. Autonomi var svært viktig for dem alle, og helt avgjørende som motivasjon for å ha stillingen, var det å ha stor frihetsgrad. Her kan det legges til at en følelse av integritet gjerne er knyttet til opplevelsen av autonomi eller selvbestemmelse, noe også informantene bekrefter. Stort sett fikk de både tillit og autonomi fra fakultetsledelsen, til å lede instituttet. Dette viser til relativt høy grad av støttende motiveringsstil fra overordnet ledelse.

I lys av kognitiv evalueringsteori (KET) (Deci & Ryan, 2017) pekes det på at det tilrettelegges for indre motivasjon der informantene utfører arbeidet for sin egen skyld. Det viser videre til hvordan informantenes ledelse kan se ut til å legge vekt på å være kompetanse- og økonomistøtter i arbeidet med å fremme indre motivasjon. Det var likevel autonomi innenfor noen rammer, og ved enkelte oppgaver var det mer pålegg enn medbestemmelse. En slik form for kontroll eller pålagte mål av stort omfang, vil kunne være med på å hindre autonomi (Cook & Artino, 2016). Som den ene informanten lattermildt uttrykte, så innebar i prinsippet ikke det å være mellomleder å kunne bestemme noe. Det strategiske kunne til tider ødelegge for autonomien og beslutninger ble tatt over hodene deres. Følelsen av å være i et kontrollregime gjorde seg gjeldende noen ganger, og eksemplet med å telle antall som drikker

kaffe er en framstilling av dette. Et annet eksempel kan knyttes til kaffekoppen som måtte distribueres selv om instituttlederen i prinsippet ikke var for dette, og derfor lot det skinne gjennom. Begge eksemplene kan relateres til hvordan mennesker enten kan motsette seg, delvis ta opp i seg eller dypt internalisere verdier eller mål (Ryan & Deci, 2017). Det virker ikke å være en dyp indre motivasjon som bidrar til at informantene gjennomfører de nevnte pålagte oppgavene, men kanskje heller det at samvittighet og rolleforståelse spiller inn. Samtidig ses det kanskje som en for stor oppgave å skulle argumentere mot disse påleggene, slik at det er enklere å bare utføre dem. Det er vanskelig å se at det er ytre belønning som ligger til grunn for handlingene her, men heller følelsen av å gjøre det toppledelsen har bestemt. Likevel virker det ikke å være slik at dette er noe som påvirker informantenes autonomi i stor grad. Heller er det nok en viss irritasjon over å bli kontrollert i det ene tilfellet og manglende entusiasme for et produkt i det andre. Ut ifra organismisk intergrasjonsteori (OIT), vil dette kunne være en kontekst hvor individene ikke tar opp i seg et mål. Innen OIT ses ytre motivasjon som instrumentell der utfallene er ytre, men som likevel krever ekstern regulering og integrasjon. Det betyr at individet har mer autonomi, jo mer internalisert en ytre motivasjon er (Ryan & Deci, 2017). Potensielt kunne hendelsene det vises til derfor bidratt til amotivasjon i jobben, men fordi det ikke innebærer større inngrep i arbeidshverdagen, kan det synes som om det ikke påvirker i særlig stor grad.

Ovenfor underordnede var det også viktig å ha stor grad autonomi. Bare da kunne ledelesehendlinger utføres. Andre veien var det viktig å gi underordnede stor frihetsgrad i sin jobb. Det ble fremhevet at vitenskapelige ansatte gjerne arbeidet mye, og at det ikke var noen grunn til å hindre deres autonomi og ikke ha tillit til dem. I bunnen lå trygghet og tillit til at også de ansatte ønsket å gjøre en god jobb. Det å bli vist tilliten med å få ansvar kan være en fornuftig måte å la ansatte ta eierskap på og fremme indre driv. Ved manglende selvbestemmelse, kan resultatet bli utbrenthet, stress og sykefravær så vel hos ledere som hos ansatte. Samtidig er det vist at det å ha for mye personlig ansvar, også kan øke spenningsnivå og gi negative effekter for ytelse og prestasjon (Humphrey et al., 2017; Irfaeya, 2008). Dette kan bety at det er viktig å gjøre individrettede vurderinger, samt kommunisere jevnlig om arbeidsbelastning hos både mellomledere og andre ansatte.

5.2 Om ledelseskompetanse og tilhørighet til faget

Fem av de seks informantene opplevde å stå i en skvis mellom toppledelse og sine underordnede. Det ble brukt begreper som: «Det er jo den skvisen man står i da» og «Å stå i bro der». I likhet med hvordan dette beskrives av informantene, defineres som kjent mellomledelse til å være en slik posisjon mellom toppledelse og den operative kjerne (Mintzberg, 1989). I sin stilling er de både ledere og følgere, der de må følge føringer fra toppen og samtidig utøve ledelse for sine underordnede. Interessene her kan være motstridende, og det knyttes antakelser i forskning til at denne posisjonen kan være uheldig (Prins et al., 2015; Buchanan et al., 2013). For det første kontrollerer mellomlederen andre, men de blir også kontrollert selv. For det andre kan de yte motstand, men de må også forholde seg til motstand fra sine underordnede (Harding et al., 2014). For det tredje må en mellomleder i kontakt med sine underordnede gjerne gi tydelige retningslinjer og ha en klar mening. I møte med overordnede er det kanskje en fremtoning som forstående og lyttende som er forventet (Anicich & Hirsh, 2017; Jacobsen, 2019). Muligens er det dermed ulikhetene mellom ansattes trygghetsbehov, og resultat- og effektivitetskrav fra ledelsen, som fører til dette krysspresset (Jacobsen, 2019). En arbeidssituasjon med denne typen press, kan føre til uønskede tilstander for et menneske. Det er vist at det kan føre til angst, depresjon og ulike stressreaksjoner (Prins et al., 2015; Buchanan et al., 2013; Hassard et al., 2009; Osterman, 2008).

Det var ikke noe som tydet på at informantene i denne studien opplevde denne skvisen som helsetruende. Tvert imot så de for seg å fortsette karrierene sine som instituttledere, også etter nåværende periode. Det ville de kanskje ikke gjort om hverdagen gikk utover helsen. Her var det nok heller en viss misnøye knyttet til frustrasjon over til tider lite kobling mellom det som ble bestemt av toppledelsen og forankringen i fagmiljøene. Som en informant viste til, var det ting som kom ovenfra og som måtte aksepteres og balanseres. En annen forklarte at toppledelsens visjoner og strategier ikke alltid passet med det som skjedde ved instituttet, og at det var det å få til denne koblingen hun mente med «å stå i bro». Mellomledere må balansere utfordringer knyttet til deres lojalitetstilhørighet og samtidig håndtere begrensninger av deres ledelsesautonomi. Særlig i institusjonelle og økonomiske kontekster i offentlig sektor kan det se ut til at mellomledere bærer preg av en slik person- og rollekonflikt (Gunnarsdóttir, 2014). Å være mellomleder kan gi utfordringer knyttet til å justere oppførsel og balansere meningsuttrykk. Dette er en krevende øvelse. I denne sammenheng henger det sammen med å

møte forventningene til både toppledelse og ansatte, i tillegg til mellomlederens egne forventninger (Huy, 2002). Mellomlederen må ikke bare forholde seg til underordnede med mindre myndighet, men også til sine ledere som har mer myndighet (Velten et al., 2016). Toppledelsens strategier skal settes i verk og ansatte skal anerkjennes og få medvirke. Da er det kanskje ikke så rart at det oppleves som å stå i bro eller å være i en skvis.

Toppledere må gi mellomledere nødvendig handlingsrom og bidra til at det ikke blir for tyngende ansvar og for stort press. Videre må det i en relasjon preget av gjensidig forpliktelse, ligge felles mål, delt ansvar og rimelig fordeling av byrder og goder, til grunn (Velten et al., 2016). Innen CLT vises det til at ulike former for avstand vil påvirke hvordan individer responderer på hendelser. De hendelsene som ikke fremstår i nærheten av virkeligheten, vil følgelig være fjerne for individet (Trope & Liberman, 2003). Vi kan dermed tenke at avstanden til det toppledelsen ved et universitet bestemmer, bidrar til at mellomlederen kan få en noe mer negativ tilnærming til det som er bestemt. Igjen vil mellomlederens underordnede kunne få en enda mer negativ innfallsvinkel til dette, med tanke på plassering i hierarkiet. Om dette knyttes til endringer som skal iverksettes av vitenskapelige ansatte ved et institutt, kan det bli en svært krevende oppgave for en instituttleder å få støtte til. Psykologisk begrunnes dette med at endring skaper bevegelse i emosjoner som ikke er viljestyrte (Trope & Liberman, 2010). Dermed er det ikke nødvendigvis slik at den enkelte ansattes reaksjon bare er negativ, men at den kan tas med som konstruktiv kritikk slik at fremtidige avgjørelser kan forbedres. Forankring er nok en vesentlig faktor for igangsetting av oppdrag eller endringer også i denne sektoren. Den ene informantens uttalelse om å være i to ulike verdener, kan knyttes til dette. Det samme kan antydningen om at det er en del ting som kommer ovenfra som må aksepteres og håndteres selv om en selv ikke alltid er enig, og tilsvarende nedenfra. Begge deler synliggjør avstander det vises til innen CLT (Trope & Liberman, 2010).

En av informantene opplevde ikke å stå i den skvisen de andre erfarer. For ham var det ikke konflikt mellom ledelsens krav og hans nærmeste medarbeideres krav. Det er ikke alltid slik at det som oppleves som utfordrende for noen, oppleves likt for andre. Derimot kan det negative være positivt og interessant. Kanskje er det slik at personlighet hos ledere kan ha betydning her. Likevel vil rammevilkår kunne være noe av det viktigste for en mellomleder, sammen med tydelige mål, mandat og myndighet. Det bør imidlertid bemerkes at alle instituttlederne var svært fornøyde med sine ledergrupper på fakultetsnivå. Her fikk de både

støtte og ansvar. Dette vil si at de hadde et sted der det var mulig å drøfte ledelsesutfordringer, og spesielt betydningsfullt var dette i situasjoner hvor de opplevde ting som særlig vanskelige. Mellomledere kan ha en utfordring i å finne et sted hvor de fritt kan drøfte. Er det emosjonelle og relasjonelle saker som kommer på, kan en slik mulighet i fakultetets ledergruppe være til god hjelp. Ledergrupper som fungerer godt, viser seg da å være av betydning. Det kan også være viktig med tanke på å iverksette strategiske beslutninger fra høyere nivå, ved at endringer og nye oppgaver kan diskuteres. Alle informantene bemerket at interne prosesser ikke skjedde så sømløst og raskt som ønskelig. Særlig ansettelsesprosesser og eksamensarbeid ble trukket fram her. Det er forståelig at dette kan frembringe frustrasjon i en arbeidshverdag som allerede er tettpakket av arbeidsoppgaver. Behovet for at ting skjer relativt raskt er absolutt til stede ved et institutt, både med tanke på eksamen og ved bemanningsutfordringer. Det kan fort oppstå unødvendig belastning og usikkerhet, om slike systemer går unødige sent, og det å få luftet slike frustrasjoner, var klart viktig.

Kompetansebehovet innen selvbestemmelsesteori handler om å oppleve effektivitet og mestring. Det bør også inngå muligheter til å bruke og utvide egne ferdigheter og ekspertise, for at behovet skal tilfredsstilles (Deci & Ryan, 2018). For informantene var det viktig å ha kompetanse innenfor det faget de skulle lede. Dette er forståelig med tanke på hvem det er de er ledere for. Vitenskapelige ansatte har gjerne en forventning om at nærmeste leder skal forstå mest mulig av deres arbeidshverdag, og derfor ble det også lagt vekt på forståelse for akademia, både undervisningshverdag, veiledning, forskning og formidling, som et viktig kompetanseområde. Informantene la også vekt på at det kunne være vanskelig å få tillit dersom lederen kom utenfra eller ikke hadde riktig kompetanse og innsikt. Frykten for at noen som ikke «vet» skulle bestemme, var ikke ønskelig. Samtidig var ikke formell ledelseskompetanse noe informantene la vekt på for seg selv. Det var heller ingen av dem som hadde dette utover ledelsessamlinger arrangert av universitetet. Derimot hadde de relativt mye erfaring. Erfaringene bidro til å se nye sammenhenger og til å håndtere ulike saker. Her ble det gitt uttrykk for at et helhetsblikk for faglig virksomhet og rekruttering var viktige kompetanseområder, samt evnen til ledelse og å være tydelig, men også vise sårbarhet. Menneskekunnskap, anerkjennelse og frihet under ansvar var essensielt, og eksemplet med «gjetning» understreker dette. Det var svært ønskelig at de ble vist tillit ved at ansatte kom til dem og fortalte om det som opptok dem i hverdagen.

Når det gjelder ledelsesevner kan det virke noe underlig at det ikke ble lagt mer vekt på formell ledelseskompetanse. En ting er å ha erfaring, men det er ikke sikkert erfaringen er nok til å ta gode beslutninger i enhver sammenheng. Opplevelse av egen kompetanse kan gjerne undergraves om hverdagen preges av for vanskelige utfordringer eller negative tilbakemeldinger. Ineffektivitet og hjelpeløshet kan da bli resultatet (Deci & Ryan, 2017). Informantene i denne studien bar ikke preg av at dette var tilfelle. Men det var tilfeller hvor de kjente på at egen kompetanse ikke strakk til. For eksempel ble det nevnt at mer kompetanse innen personalledelse ville vært nyttig, og videre innen psykologi, jus og økonomi. Innen disse områdene var det heldigvis slik at de hadde andre ansatte i støttefunksjoner for dette. Kanskje ville en kombinasjon av både erfaring og formell lederkompetanse være å foretrekke. Med dette er det sannsynlig at enda flere situasjoner i arbeidshverdagen ville vært mulig å løse selv. Likevel var informantene stort sett fornøyde med egen bakgrunn. Som den ene informanten bemerket, ville hun bruke tiden sin frem mot pensjonsalder på arbeidstedet, istedenfor å utdanne seg videre innen ledelse. Med positive tilbakemeldinger og gunstige utfordringer, er det vist at følelsen av å ha kompetanse øker (Deci & Ryan, 2017). Slik det fremstår, er det denne følelsen som er med på å gi motivasjon til arbeidet for instituttlederne.

Om individets handlinger bestemmes av eksterne eller interne påvirkninger, kan gi grunnlaget for å plassere kausalitet. Det vil si om drivkraften bak en handling er ytre eller indre motivert (Schunk et al., 2010). Det var viktig motivasjon for alle informantene å mestre jobben som instituttleder. Samtidig sprikte det hva som var det viktigste med tanke på å oppnå resultater. Å utvikle studieprogram, nye prosjekter og god økonomi ble her trukket fram. Det gjorde også gode søkertall, gjennomføringshastighet, positivt studiebarometer og godt arbeidsmiljø. Direkte tilbakemeldinger på en godt utført jobb, var også inkludert som motivasjon knyttet til opplevelsen av egen kompetanse. Av de seks informantene var det tre som mente lønn var av betydning for stillingen som instituttleder, men samtidig var god administrativ hjelp og fungerende systemer mer viktig, og i tillegg lå det motivasjon i å nå mål for instituttet. Strategimålene til ledelsen var de mindre motivert av, og det ble sagt at universitetsstyret godt kunne blitt påminnet om at instituttlederne er de viktigste lederne i organisasjonen, da det er de som skal få det til å fungere. Det kan her vises til ulike måter mennesker orienterer seg på i sitt arbeidsmiljø. Orienteringen knyttes gjerne til tre typer kausalitetsorienteringer (Ryan & Deci, 2017). Det var ingen tegn på amotivert orientering her. En amotivert orientering ville vist angst for kompetanse og mangel på initiativ i arbeidet, og det er gjerne en slik orientering

som forbindes med depresjoner og annen sykdom (Ryan & Deci, 2017). Derimot fremsto informantene som at de stort sett handlet ut ifra egen interesse og verdsetting, og derfor også oppsøkte situasjoner som satte dem i den posisjonen. Dette tilsier en kausalitetsorientering hos individet selv, med indre motiver. I noen tilfeller, som for eksempel ved ønske om god økonomi ved instituttet eller mer lønn, er det mulig å plassere enkelte valg innunder en noe mer kontrollorientert retning. Det vil da handle om eventuelle belønninger eller godkjenninger for informanten, og dennes atferd er i situasjonen regulert av tanken om hva som bør fremtre som følge av kontroll og bestemmelser. Her ses gjerne ytre motivasjonsfaktorer som for eksempel et ønske om makt eller lønn, og dermed eksterne faktorer eller ytre motivasjon som påvirkning (Ryan & Deci, 2017). I stor grad virker det å være en indre driv som motiverer informantene i denne studien. Det er derfor lite som tilsier at eventuelle mangler i kompetanse bidrar til økt press i arbeidshverdagen.

Tilhørighet innebærer det å føle seg betydningsfull og å oppleve omsorg og varme fra andre (Deci & Ryan, 2017). For informantene handlet tilhørighet om å føle seg hjemme ved, identifisere seg med og ta del i utviklingen av instituttet. Dette kan enkelt knyttes til det som legges i begrepet over. Å føle seg hjemme kan handle om varme og omsorg, og det å være betydningsfull kan passe til å identifisere seg med et institutt og ta del i en utvikling. Alle informantene fortalte at de absolutt følte denne tilhørighet ved arbeidsplassen, inkludert den ene informanten som ikke selv har arbeidet som vitenskapelig ansatt ved samme universitet. Det å ha tilnærmet lik faglig bakgrunn som instituttet de leder, var her av stor betydning for å føle seg på riktig sted. Følelsen av tilhørighet kan forbedres av et inkluderende miljø, av respekt og sikkerhet. Slik informantene forklarte det, var det slik de opplevde kulturen ved instituttene sine. Motsatt ville sterkt konkurransepreg, kritikk, sterke tradisjoner og fag- og gruppetilhørighet muligens undergravd tilhørigheten (Cook & Artino, 2016), og resultatet av slike relasjoner kunne blitt følelser av ekskludering, ensomhet og sosial fremmedgjøring (Deci & Ryan, 2017). Gruppetilhørigheten til faget var med på å forsterke følelsen av å være hjemme. Det er mulig å tenke at det er en god organisasjonskultur som ligger til grunn for dette fellesskapet og tilhørigheten (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Tidligere er det vist at slike subkulturer innen et bestemt fag eller område, kan føre til gruppetenkning. På den ene siden kan dette gi negative spenninger av ulik art, og det kan være fristende å kalle det for en ukultur. På den andre siden kan en slik subkultur støtte organisasjonens holdninger og verdier

(Jacobsen & Thorsvik, 2013). Det er sistnevnte som virker å være fremtredende i det informantene uttrykker.

Det er gjennom eierskap og arbeid mot felles mål, at en god kultur kan fremmes. Videre kan det hevdes at det er gjennom ansvarlighet, innsats og forpliktende samspill på alle nivåer, organisasjonen og ansatte kan utvikle seg positivt. Knyttet til teorien om medarbeiderskap, er det nettopp å se lederen i et demokratisk lys og som en likeverdig ansatt, som er av betydning. Med ansvarlighet og handlingsevne i en gruppe, er det enklere å nå ulike mål som settes, og det er ikke bare lederen som skal ta ansvar. Om medarbeidere og leder tar ansvar sammen for både resultater, arbeidsmiljø og for helheten ved arbeidsplassen, kan det oppnås mer samtidig som tilhørigheten kanskje øker. Selv om instituttlederen har lederansvar, ses denne likevel som en medarbeider, og de er sammen ansvarlige for resultatene og samspillet (Velten et al., 2016).

Et av de tre grunnleggende psykologiske behovene i menneskers livsverden, er utvikling og vedlikehold av nære personlige relasjoner. Tilhørighet i grupper hører til her (Ryan & Deci, 2017). Informantene viste til en tydelig sammenheng mellom tilhørighet og motivasjon, og det ble sagt at det gir mening å lede og utvikle noe de har hjerte for og brenner for. Tilhørighet som grunnleggende behov ble trukket fram som vesentlig. Informantene forsøkte å motivere ansatte ved å anerkjenne og se dem, og dette var det viktigste for samtlige. En bemerket noe mangel på ros til seg selv. På samme tid begrunnet hun dette med at hun som leder nok måtte tenke at det er slik det er i denne stillingen. Innen relasjonsmotivasjonsteori (RMT) er det antydning at en viss mengde interaksjon med andre er avgjørende for tilpasning og velvære. Forskning viser også at det ikke bare er tilknytningsbehovet som dekkes i relasjoner av høy kvalitet, men også behovet for autonomi og til dels kompetansebehovet (Ryan & Deci, 2017). Når det gjaldt endringer i relasjoner ved å gå fra å være vitenskapelig ansatt til å bli instituttleder, så var det tydelig at det skjedde noe der. Blant annet ble makt over tidligere likestilte kolleger trukket fram som faktor. De fikk naturlig nok mer personlig informasjon i sine nåværende stillinger, men opplevde likevel å bli inkludert både sosialt og faglig.

Opplevd støtte fra egen leder og medarbeidere kan også inngå i opplevelsen av tilhørighet. Denne støtten ble av informantene fremhevet som svært god og solid, både fra nærmeste ledelse og fra underordnede. «Vi-felleskapet» som er diskutert tidligere, passer godt til å

beskrive dette. Her lå det også en trygghet i å kunne diskutere muligheter og utfordringer med fakultetsledelsen ved behov. Enkelte ganger var det likevel manglende støtte og vilje til å løse saker, men dette var sjeldent. Toppledelsen ble imidlertid fremhevet som mer fraværende, og med lite kobling til instituttledernes hverdag. Dette peker igjen på avstander i hierarkiet slik det beskrives innen CLT (Trope & Lieberman, 2010). Knyttet til de grunnleggende psykologiske behovene (GPBT) mennesker har for psykologisk velvære og funksjonsoptimalisering, vil en vesentlig faktor være at sosiale kontekster støtter slike behov. Opplevelsen av både autonomi, kompetanse og tilhørighet har dermed betydning for individets følelse av velvære (Ryan & Deci, 2017). Det kan virke som at informantene i stor grad opplever å være i en arbeidssituasjon som gir god støtte for dette. Selv om det av og til oppleves manglende støtte, trenger ikke dette være nok til manglende velvære. Det samme gjelder det opplevde fraværet av støtte fra toppledelsen. Dersom instituttlederne i det store og hele opplever støtte både fra sin nærmeste ledelse og sine underordnede, ligger mye til rette for at grunnleggende behov er dekket. Det betyr ikke at dette kan avskrives som ferdigutviklet, men det er derimot et kontinuerlig arbeid gjeldende for ethvert arbeidsmiljø. God kommunikasjon og en demokratisk lederstil kan være betydningsfullt i dette arbeidet. Et sosialt klima kjennetegnet av felles koder, samarbeid og tillit, øker også sannsynligheten for å lykkes som organisasjon (Kuvaas & Dysvik, 2020).

5.3 Begrensninger

Enhver forskningsaktivitet er preget av teoretiske og metodiske begrensninger, og denne studien er ingen unntakelse. Datagrunnlaget er for det første relativt lite i en større sammenheng. Dermed må det vises forsiktighet med tanke på å trekke sterke konklusjoner. Den kvalitative undersøkelsesmetoden gir også grunnlag for at funn ikke generaliseres i sterke konklusjoner. I videre studier bør for eksempel antall deltakere økes og undersøkes videre. For det andre er data i denne studien samlet inn i en organisasjon hvor de ansatte har ulik ekspertise. Dette kan ha skapt forstyrrelser i datagrunnlaget. Det kan ha vært en begrensning at informantene ikke har formell lederutdanning, på tross av svært høyt utdanningsnivå innen andre fag. En tredje begrensning er at spørsmålene i intervjuguiden ikke kan fange opp alle sider ved det å være instituttleder i UH-sektoren. Jeg kan ha utelatt viktige momenter i utvelgelsen av spørsmål. Det at jeg selv innehar en rolle som mellomleder i UH-sektoren kan være en fjerde begrensning fordi jeg kan ha påvirket gjennom utforming av intervjuguide og i min fremtoning i intervjuene. Dette har jeg forsøkt å unngå så langt det var mulig. Til sist er

det en begrenset mengde teori som er inkludert. Det er tidligere forsket på flere ulike forhold knyttet til mellomlederes opplevelse av motivasjon og gjerne negativt press i stillingen. Selv har jeg valgt en noe mindre utforsket vei, der det med en positiv inngang er opplevelsen av å være et bindeledd mellom topp og bunn som utforskes. Det at jeg blant annet har benyttet selvbestemmelsesteori, som er en velkjent og gjennomarbeidet teoretisk tilnærming, kan likevel bekrefte relevans. Samtidig består også selvbestemmelsesteori av et vidt spekter underelementer, og det var en utfordring å velge ut hva som skulle med i studien. Det kan altså være en begrensning at jeg har utelatt elementer i teoridelen som kan ha betydning for oppgavens tema. I videre forskning kan det derfor anbefales å inkludere andre elementer fra selvbestemmelsesteorien til å undersøke sammenhenger i mellomlederes arbeidserfaringer.

5.4 Implikasjoner

Begrensningene som er forklart over demper ikke de styrker og bidrag denne studien har. Det er relativt få andre norske studier som undersøker de opplevelser mellomledere i akademia antas å stå i. Samtidig handler flere andre studier i ulike organisasjoner om rollekonflikt og det å stå i en skvis. Selvbestemmelsesteori er godt forankret i tidligere studier, men gjerne knyttet til en annen retning enn det som er valgt her. Dermed er denne studien et teoretisk bidrag til et forskningsområde som bare delvis er utforsket i Norge og andre land, og med en retning som tilfører noe nytt. Teoretisk åpner studiet for å undersøke videre hvordan mellomledere opplever sin hverdag i en større sammenheng, gjerne videre innen UH-sektoren, men også knyttet til mellomledere i andre typer organisasjoner.

Med tanke på praktiske implikasjoner er det at jeg selv innehar en rolle som mellomleder i UH-sektoren av betydning. Dette er tidligere forklart som en begrensning. Imidlertid er det også mulig å se dette som en styrke. Jeg har innsikt i hvordan organisasjonen fungerer og kjenner også til hvilket press instituttledere kan oppleve. Dermed har jeg også hatt muligheten til å formulere spørsmål i retning av dette. I Norge er universitetene relativt likt organisert. Dermed er det grunn til å tenke at resultatene fra denne studien er relevante innenfor UH-sektoren. Drøftingene som er gjort her vil kunne være aktuelle for organisasjoner av en viss størrelse også utenfor denne sektoren. Med tanke på utfallet som foreligger betyr dette at toppledelsen i enhver organisasjon bør være klar over hvilke verdier og fordeler som ligger i opplevelsen ledere og medarbeidere har av autonomi, tilhørighet og egen kompetanse. En annen praktisk implikasjon av denne studien er betydningen av å vite noe om krysspreset

mellomledere kan stå ovenfor, også i andre organisasjoner enn de statlige. I likhet med offentlig sektor, kan mellomledelse i privat sektor innebære mange utfordringer med tanke på å være den som står mellom topp og bunn i hierarkiet. Det vil derfor være av betydning å vite noe om hvordan man på best mulig måte kan legge til rette for at også mellomledere opplever stor grad av selvbestemmelse i jobben.

Det vises i kapitlet om metode til hvordan validitetskravet er ivaretatt i denne undersøkelsen. Videre gir studien et grunnlag for å vurdere tendenser, og hvilke faktorer som kan være av betydning for mellomlederens opplevelse av sin arbeidssituasjon. Ekstern validitet kan økes ved at det utføres flere liknende undersøkelser. Med dette dannes utgangspunktet for generalisering. Det er et begrenset utvalg i studien, og det er klart et økt antall informanter kan bidra til forbedret ekstern validitet. En kvantitativ studie innenfor samme tema ville vært hensiktsmessig. Muligheten hadde da vært til stede for å inkludere andre faktorer enn det som er valgt i denne gang. Utover dette er forslag til videre forskning å ta for seg samspill mellom individer, rolleforventninger i arbeidet, samt aspekter ved atferd som er selvbestemt.

6. AVSLUTTENDE BETRAKTNINGER

Studien viser at instituttlederne opplever høy arbeidsmengde i sin stilling og at særlig det å ha personalansvar for mange mennesker er tidkrevende. Det påpekes også at systemene ikke nødvendigvis fungerer tilfredsstillende og derfor kan være en stressfaktor. Likevel oppleves ikke stresset som truende for deres helse og trivsel. Kanskje skyldes dette for eksempel at de delegerer noen oppgaver videre. Det bør likevel vurderes hvor mange ansatte instituttledere skal ha ansvaret for. Muligheten for at deres underordnede skal ha medvirkning ble tillagt stor vekt. Dette kan knyttes til den nordiske modellen og Arbeidsmiljøloven (2005, §4-2) der det står at ansatte skal ha direkte påvirkning og involveres i beslutningsprosesser. Dette er tidkrevende arbeid, og støtter opp om at antall underordnede kan være for stort. Det viser også til en såkalt myk lederstil der menneskene ses som utviklingsorienterte, indre motiverte og med arbeidslyst. Dermed er det ikke behov for å være autoritær basert på makt og kontroll (Kuvaas & Dysvik, 2020). Opplevelsen av autoritet i egen stilling var først og fremst knyttet til muligheten for å ta beslutninger. Videre opplevde instituttlederne å ha både ansvar, tillit og støtte til å være utøvende og inkluderende mellomledere. Dette kan være en speiling av en organisasjonskultur preget av meningsfullhet og engasjement, åpenhet og tillit, fellesskap og samarbeid, samt initiativ og ansvarlighet (Jacobsen & Thorsvik, 2013; Velten et al., 2016).

Når det gjelder det første forskningsspørsmålet om opplevelsen av autonomi i egen arbeidshverdag, så var dette svært avgjørende for dem alle. Instituttlederne påpekte viktigheten av å ha autonomi for å kunne utføre ledelseshandlinger og de mente å ha det. Likevel var det enkelte arbeidsoppgaver som bar preg av å være mer kontrollstyrte. Dette kunne hindret deres autonomi og ført til amotivasjon i jobben (Cook & Artino, 2016; Ryan & Deci, 2017), men her ser det ut til at dette ikke utgjør en veldig stor del av arbeidet og derfor heller ikke påvirker instituttlederne i stor grad. Det var en tydelig opplevelse av indre driv som motiverte dem. Arbeidsoppgavene var lystbetonte, kolleger hyggelige og friheten som fulgte i arbeidet var vesentlig. I tillegg opplevde de tillit og støtte fra nærmeste ledelse på fakultetsnivå. Dette ga gode muligheter for å være en utøvende og inkluderende mellomleder. Dermed kan det tenkes at det tolereres noe mer press enn forventet i en slik stilling, med bakgrunn i et godt arbeidsmiljø og stor grad av trivsel.

Av de seks informantene var det fem av dem som til tider opplevde å stå i en skvis mellom toppledelse og underordnede. Dette er forventet med tanke på tidligere forskning og teori om mellomledelse (Mintzberg, 1989; Prins et al., 2015; Buchanan et al., 2013; Harding et al., 2014; Anicich & Hirsh, 2017). Likevel er det viktig å fremheve at dette ikke ble opplevd som en helsetruende skvis, men mer som en frustrasjon over til tider lite kobling mellom bestemmelser fra øverste ledelse og manglende forankring i fagmiljøene. Dette er kjent innen CLT der ulike former for avstand mellom ansatte i en organisasjon kan påvirke responsen (Trope & Liberman, 2010). Det er ikke nødvendigvis enkelt å vise entusiasme for det noen i posisjoner langt unna har bestemt, dersom de det gjelder ikke har fått medvirke.

Med tanke på forskningsspørsmålet om opplevelse av egen mestring og tilhørighet i egen arbeidshverdag, erfarer informantene dette som for det meste positivt. Opplevelsen av egen mestring handlet for en stor del om å ha kompetanse innenfor det fagområdet de leder. Informantene la også vekt på hvordan dette ga dem tillit fra deres underordnede. Noe uventet var ikke formell ledelseskompetanse noe informantene la vekt på for seg selv, og utover ledersamlinger ved universitetet var det heller ingen av dem som hadde dette. Ulike erfaringer ga dem likevel stort sett det de trengte i stillingen og de virket fornøyde med egen kompetanse. Samtidig var det også mulig å få støtte til oppgaver de ikke mestret selv. Positive tilbakemeldinger, gunstige utfordringer og mestring knyttes til opplevelsen av å ha god kompetanse (Deci & Ryan, 2017), og slik det beskrives gir dette instituttlederne opplevelsen av at det psykologiske behovet for kompetanse er dekket.

Lønn var ikke av størst betydning for instituttledernes motivasjon, men tre av dem var tydelige på at det hadde betydning. Likevel var fungerende systemer og administrativ hjelp viktigere. De var mindre motivert av strategimål fra øvrig ledelse, enn av det å nå mål for instituttet. Dette kan knyttes til at informantene handler ut ifra egen interesse og verdsetting, og dermed en kausalitetsorientering hos dem selv (Ryan & Deci, 2017). Det var lite som tydet på at eventuelle mangler i deres kompetanse førte til økt press i arbeidshverdagen.

Det grunnleggende behovet for tilhørighet handler om å føle seg betydningsfull og å oppleve omsorg og varme fra andre (Deci & Ryan, 2017). Alle informantene følte stor tilhørighet til arbeidsplassen og det ble fremhevet at deres faglige bakgrunn hadde betydning. I tillegg opplevde de kulturen ved instituttene sine som inkluderende og trygg. Dette kan knyttes til en

god organisasjonskultur som ligger til grunn for fellesskap, holdninger, verdier og tilhørighet (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Det å se lederen i et demokratisk lys og som en likeverdig ansatt er av betydning her. Selv om en mellomleder har lederansvar, ses denne likevel som en medarbeider som sammen med resten er ansvarlig for resultater og samspill (Velten et al., 2016).

Instituttlederne viste til at behovet for tilhørighet hang sammen med motivasjon. Det ga mening å lede og utvikle noe de har hjerte for og brenner for. Forskning viser at det ikke bare er tilknytningsbehovet som dekkes i relasjoner av høy kvalitet, men også behovet for autonomi og til dels kompetansebehovet (Ryan & Deci, 2017). Det ble noen endringer i relasjoner da instituttlederne gikk fra å være vitenskapelige ansatte til mellomledere. Kanskje er ikke ordningen med rekruttering fra egne rekker det mest gunstige. Det ble trukket fram at makt ble den vesentlige endringen og at dette kunne være avstandsskapende. Likevel erfarte de alle å bli inkludert i sin lederstilling. I opplevelsen av tilhørighet inngår støtte fra egen ledelse og underordnede. Støtten ble fremhevet som svært god og solid, og «vi-fellesskap» ble brukt som betegnelse på dette. Det er en vesentlig faktor at sosiale kontekster støtter behovet for denne typen psykologisk velvære (Ryan & Deci, 2017).

Formålet med denne studien har vært å undersøke hvordan instituttledere opplever å være bindeledd mellom ledelse og medarbeidere, og hvordan autonomi, egen kompetanse og tilhørighet påvirkes av de utfordringer, krav og forventninger som stilles til dem som mellomlederne i UH-sektoren. Informantene kan se ut til å erfare at behovene for både autonomi, kompetanse og tilhørighet tilfredsstilles på en god måte ved deres arbeidssted. En slik opplevelse har stor betydning for følelsen av velvære og indre motivasjon (Ryan & Deci, 2017). Selv om det noen ganger er stort press knyttet til arbeidsmengde og personalansvar, og de til tider ikke ser helt gode koblinger mellom instituttene de leder og toppledelsens bestemmelser ved universitetet, er ikke dette nok til å undergrave deres positive erfaringer. Kanskje er det forståelse for at det ikke er mulig å gjøre alle til lags til enhver tid. Ved at instituttlederne får støtte fra både fakultetsledelse og sine underordnede, kan deres grunnleggende behov dekkes. Videre kan en demokratisk lederstil preget av god kommunikasjon, felles koder, samarbeid og tillit, være det som skal til for å lykkes som mellomleder.

7. LITTERATURLISTE

- Abraham, R. (1998). Emotional dissonance in organizations: Antecedents, consequences, and moderators. *Genetic, Social & General Psychology Monographs*, 124(2), 229.
- Anicich, E.M. & Hirsh, J.B. (2017). The psychology of middle power: Vertical code-switching, role conflict, and behavioral inhibition. *Academy of Management Review*, 42(4), 659-682. <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0002>
- Arbeidsmiljøloven. (2005). Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (LOV-2005-06-17-62). Lovdata.
<https://www.arbeidstilsynet.no/regelverk/lover/arbeidsmiljolooven/4/4-2/>
- Ashfort, B. E., Kreiner, G. E. & Fugate, M. (2000). All in A Day's Work: Boundaries and Micro Role Transitions. *The Academy of Management Review*, 25, 472-491.
<https://doi.org/10.5465/AMR.2000.3363315>
- Baard, P. P., Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10), 2045-2068.
- Barnard, C.I. (1938). *The functions of the executive*. Harvard University Press.
- Bourdieu, P. (1995). *Distinksjonen: en sosiologisk kritikk av dømmekraften*. Pax.
- Buchanan, D.A., Denyer, D., Jaina, J., Kelliher, C., Moore, C., Parry, E. & Pilbeam, C. (2013). How do they manage? A qualitative study of the realities of middle and front-line management work in health care. *Health Service Delivery Research*, 1(4), 1-241.
- Busch, T. (2013). *Akademisk skriving for bachelor- og masterstudenter*. Fagbokforlaget.
- Cook, D. A., & Artino Jr, A. R. (2016). Motivation to learn: an overview of contemporary theories. *Medical Education*, 50, 997-1014. <https://doi.org/10.1111/medu.13074>
- Cooper, C.L., & Marshall, J. (1975). The Management of Stress. *Personnel Review*, vol. 4, no. 4, s. 27-31. <https://doi.org/10.1108/eb055293>
- Chen, C.A., Berman, E.M., & Wang, C.Y. (2017). Middle managers' upward roles in the public sector. *Administration & Society*, 49(5), 700–729.
<https://doi.org/10.1177/0095399714546326>

- Chirkov, V., Ryan, R. M., Kim, Y., & Kaplan, U. (2003). Differentiating Autonomy From Individualism and Independence: A Self-Determination Theory Perspective on Internalization of Culture Orientations and Well-Being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84 (1), 97-110.
- Creswell, J.W. (2014). *Educational Research: Planning, Conducting and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. Pearson Education Limited.
<http://lcwu.edu.pk/ocd/cfiles/TESOL/MS-TSL-505/EducationalResearchPlanningConductingandEvaluatingQuantitativeandQualitativeResearch.pdf>
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-Determination in a Work Organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580-590.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former eastern bloc country: A cross-cultural study of self-determination. *Personality and Social Psychology bulletin*, 27(8), 930–942.
- Eriksen, H. R. (2020). *Å lede kloke hoder*. <https://www.forskerforum.no/a-lede-kloke-hoder/>
- Fuglseth, K. (2012). Vitenskapsteori og hermeneutikk. I K. Fuglseth & K. Skogen, *Masteroppgaven i pedagogikk og spesialpedagogikk. Design og metoder* (s. 256-271). Cappelen Akademisk Forlag.
- Ghauri, P. & Grønhaug, K. (2010). *Research Methods in Business Studies: A Practical Guide*. 4.utg. Prentice Hall.
- Grant, A. M. (2013). Rethinking the Extraverted Sales Ideal: The Ambivert Advantage. *Psychological Science*, 24(6), 1024-1030. <https://doi.org/10.1177/0956797612463706>
- Gunnarsdottir, H. M. (2014). Gender and person/role conflict in management: A study of gender, management position, and emotional dissonance among managers in a scandinavian setting. *Research on emotion in organizations*, 10, 271-303.
<https://doi.org/10.1108/S1746-979120140000010019>

- Gunnarsdóttir, H. M. (2016). Autonomy and Emotion Management. Middle management in welfare professions during radical organizational change. *Nordic journal of working life studies*, 6(SI), 87-108. <https://doi.org/10.19154/njwls.v6i1.4887>
- Hällsten, F. & Tengblad, S. (2006). *Medarbetarskap i praktiken*. Studentlitteratur.
- Harding, N. H., Lee, H. & Ford, J. (2014). Who is “the middle manager”? *Human Relations*, 67(10), 1213-1237. <https://doi.org/10.1177/0018726713516654>
- Hassard, J., McCann, L. & Morris, J. (2009). *Managing the modern corporation. The intensification of managerial work in the USA, UK, and Japan*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332-1356. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1332>
- Huy, Q. N. (2002). Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 31-69. <https://doi.org/10.2307/3094890>
- Irfaeya, W. (2008). *Employee Responsibility – Conceptualization, Validation, Determinants, and Outcomes* [Doctoral Dissertation]. University of Gothenburg.
- Ismail, M. B. og Yusof, Z. M. (2010a). The impact of individual factors on knowledge sharing quality. *Journal of Organizational Knowledge Management*, 2010, 1-13.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. Høyskoleforlaget
- Jacobsen, D. I. (2019). Mellomledelse – en spesiell form for ledelse? *Magma*, nr. 2, 46-54. <https://www.magma.no/mellomledelse-en-spesiell-form-for-ledelse>
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utg. Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte P. & Christoffersen L. (2021). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 6. utg. Abstrakt forlag.
- Johnsen, G. (2012). Intervjuet. I G. Fuglseth & K. Skogen (red.). *Masteroppgaven i pedagogikk og spesialpedagogikk* (s. 118-131). Cappelen Akademisk Forlag.
- Jung, C. G. (1971). *Collected Works, Volume 6: Psychological Types*. Princeton University Press.

- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2020). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM*. 4. utg. Fagbokforlaget.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. 2. utg. Gyldendal Akademisk.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. 3. utg. Gyldendal Akademisk.
- Levin, M., Nilssen, T., Ravn, J. E. & Øyum, L. (2012). *Demokrati i arbeidslivet. Den norske samarbeidsmodellen som konkurransefortrinn*. Fagbokforlaget.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. McGraw-Hill.
- Liu, D., Zhang, S., Wang, L., Lee, T. W. (2011). The effects of autonomy and empowerment on employee turnover: test of a multilevel model in teams. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1305-1316.
- Malterud, K. (2013). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning. En innføring*. 3. utg. Universitetsforlaget.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management. Inside our Strange World of Organizations*. Free Press.
- Ng, J. Y. Y., Ntoumanis, N., Thøgersen-Ntoumani, C., Deci, E. L., Ryan, R. M., Duda, J. L., et al. (2012). Self-determination theory applied to health contexts: A meta-analysis. *Perspectives on Psychological Science*, 7, 325-340.
- Nokut. (u.å). *Akkrediterte institusjoner*. Hentet 07. januar 2022 fra <https://www.nokut.no/databaser-og-fakta/akkrediterte-institusjoner/>
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Osterman, P. (2008). *The truth about middle managers: Who they are, what they do, why they matter*. Harvard Business Press.
- Prins, S.J., Bates, L.M., Keyes, K.M. & Muntaner, C. (2015). Anxious? Depressed? You might be suffering from capitalism: Contradictory class locations and the prevalence of depression and anxiety in the USA. *Sociology of Health & Illness*, 37(8), 1352–1372. <https://doi.org/10.1111/1467-9566.12315>
- Ringdal, K. (2007). *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 2. utg. Fagbokforlaget.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2002). An Overview of Self-Determination Theory: An Organismic-Dialectical Perspective. I E. L. Deci, & R. M. Ryan, *Handbook of Self-Determination Research* (s. 3-33). University of Rochester Press.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Publishing.
- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet. Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Fagbokforlaget.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. 3 utg. Jossey Bass.
- Schunk, D. H., Pintrich, P. R., & Meece, J. L. (2010). *Motivation in Education: Theory, Research and Applications: International Edition*. Pearson Prentice Hall.
- Slemp, G. R., Kern, M. L., Patrick, K. J., & Ryan, R. M. (2018), Leader autonomy support in the workplace: A meta-analytic review. *Motivation and Emotion*, 42 ,706-724.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode*. Fagbokforlaget.
- Trepanier, S. G., Fernet, C. & Austin, S. (2013). Workplace bullying and psychological health at work: the mediating role of satisfaction of needs for autonomy, competence, and relatedness. *Work Stress*, 27(2), 123-140
- Trope, Y., & Liberman, N. (2003). Temporal construal. *Psychological Review*, 110, 403-421.
- Trope, Y., & Liberman, N. (2010). Construal-level theory of psychological distance. *Psychological Review*, 117(2), 440-463.
- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C. H., & Rosen, C. C. (2016). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management*, 42(5), 1195-1229.
- Vasquez, A. C., Patall, E. A., Fong, C. J., Corrigan, A. S. & Pine, L. (2016). Parent autonomy support, academic achievement, and psychosocial functioning: A meta-analysis of research. *Educational Psychology Review*, 28, 605-644.
- Velten, J. (2009). Hvorfor så ensidig fokus på lederen? *Ukesavisen Ledelse*.
https://www.teamwork.no/pdf/UL_August_2011.pdf
- Velten, J., Tengblad, S. & Heggen, R. (2016). *Medarbeiderskap. Hva som får folk til å ta ansvar og vise initiativ*. Universitetsforlaget.
- Wang, S., Noe, R. A. & Wang, Z-M. (2014). Motivating Knowledge Sharing in Knowledge Management systems. A Quasi-Field Experiment. *Journal of Management*, 40(4), 978-1009.

- Williams, G. C., Halvari, H., Niemiec, C. P., Sørenbø, Ø., Olafsen, A. H. & Westbye, C. (2014). Managerial support for basic psychological needs, somatic symptom burden and work-related correlates: A self-determination theory perspective. *Work & Stress*, 28(4), 404-419. <https://doi.org/10.1080/02678373.2014.971920>
- Yu, S., Levesque-Bristol, C., & Maeda, Y. (2018). General need for autonomy and subjective well-being: A meta-analysis of studies in the US and East Asia. *Journal of Happiness Studies*, 19, 1863-1882.
- Öhman, M. (2012). *Det viktigste er å få leke*. Pedagogisk forum.

Vedlegg 1: Informasjonsskriv til informanter

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Mellomlederrollen i akademia – å være bindeledd mellom medarbeidere og ledelse»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke ulike sider ved mellomlederens utfordringer i universitets- og høyskolesektoren (UH-sektoren). I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med undersøkelsen er å undersøke hvordan autonomi, egen kompetanse og tilhørighet påvirkes og/eller utfordres av de utfordringer, krav og forventninger som stilles til mellomledere i UH-sektoren. Opplysningene skal brukes til en masteroppgave innen ledelse (Executive MBA) ved Handelshøyskolen UiA.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Agder ved Handelshøyskolen ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Det er ønskelig å intervju 5-6 instituttledere ved UH-sektoren der utvalgsriteriene er at du har vært instituttleder i minst ett år. Kontaktinformasjon er funnet ved den aktuelle institusjons hjemmeside.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar på et intervju. Det vil ta deg ca. 40 minutter. Intervjuet inneholder spørsmål om autonomi, kompetanse, tilhørighet og motivasjon. Intervjuet tas opp på lydfil og jeg tar enkelte notater.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke

Samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun veileder og masterstudent som vil ha tilgang til data fra intervjuet. Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.

Deltakere vil ikke kunne gjenkjennes i en publikasjon. Det vil ikke oppgis personopplysninger.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er innen 31.12.2022. Det kan bli aktuelt å benytte data i en artikkel ved en senere anledning.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Student Kristin Severinsen Spieler (kristin.spieler@uia.no) eller veileder Tor Geir Kvinen (tor.geir.kvinen@uia.no) ved Handelshøyskolen Universitetet i Agder.
- Vårt personvernombud: Johanne Warberg Lavold, e-post: johanne.lavold@uia.no ved Universitetet i Agder

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

(Forsker/veileder)

Student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Mellomlederrollen i akademia – utfordringer i krysspreset fra medarbeidere, øvrig ledelse og seg selv», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at mine personopplysninger lagres etter prosjektslutt, til artikkel – hvis aktuelt

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2: Intervjuguide

INTERVJUGUIDE

Intensjonen med oppgaven er å undersøke hvilke utfordringer, krav og forventninger som stilles til en mellomleder, og hvordan denne påvirkes av dette knyttet til autonomi, egen kompetanse og tilhørighet.

INNLEDENDE SPØRSMÅL:

Hvor lang ledererfaring har du? Og i denne stillingen?

Hva slags utdannelse og eventuell ledelseserfaring har du? Alder?

Hvor mange personer har du lederansvar for i arbeidet som instituttleder?

Hvordan tenker du om din egen personlighet ut ifra introvert/ekstrovert/ambivert?

ARBEIDET SOM INSTITUTTLEDER

1. Hvordan vil du beskrive din arbeidshverdag som instituttleder?
2. Beskriv situasjoner på jobb der du føler deg på topp og presterer bra
3. Hvordan føler du at du oppfyller forventningene til deg?
4. Hvordan opplever og håndterer du de ulike kravene som stilles til deg som mellomleder?
5. Kan du beskrive forskjellene mellom de krav som kommer fra dine underordnede og ledelsen?
6. Hvordan oppleves (eventuelt) denne forskjellen i krav som stilles?
7. Hvordan opplever du krav som stilles knyttet til betingelser i arbeidssituasjon for dine underordnede med tanke på øvrig ledelse?
8. På hvilken måte opplever du støtte fra ledelsen?
9. På hvilken måte opplever du støtte fra dine underordnede?
10. Hvordan opplever du tiden du har til rådighet med tanke på å gjennomføre alle arbeidsoppgavene dine?
11. Hvordan opplever du din egen autoritet?
12. Hvordan opplever du at jobben din har klare, planlagte mål og objektiver? Hvilke ansvarsområder har du?
13. Hvordan vil du beskrive at din oppførsel er knyttet til hvilken gruppe du er sammen med jf. underordnede eller ledelse?

14. Hva tenker du om dine arbeidsoppgaver?
15. Hvordan håndterer du selv endringer i arbeidssituasjonen som er pålagt av dine overordnede?
16. Hvordan opplever du at endringer håndteres av dine underordnede?

TILHØRIGHET

Jeg ønsker å avdekke hvordan motivasjon kan bedres ved å arbeide med relasjoner mellom ledere og medarbeidere, og mellom medarbeidere.

1. Hva legger du i begrepet tilhørighet på arbeidsplassen?
2. Hvilke tanker har du om din egen tilhørighet i denne organisasjonen?
3. Hvordan ser du på sammenhengen mellom tilhørighet og motivasjon for deg selv?
4. Hvordan opplever du at dine overordnede kan inspirere til økt motivasjon gjennom tilhørighet for deg?
5. Hvordan opplever du at du selv kan inspirere til økt motivasjon gjennom tilhørighet for dine underordnede?
6. Dersom du tidligere har vært medarbeider i denne organisasjonen, på hvilke måter ble det endringer i din tilhørighet eller dine relasjoner på arbeidsplassen etter at du ble mellomleder?
7. Beskriv hvordan tilbakemeldinger påvirker motivasjonen din?

KOMPETANSE

Opplevelse av egen kompetanse kan ha betydning for mestring.

1. Hva legger du i begrepet kompetanse knyttet til eget arbeid som mellomleder?
2. Hvordan tenker du at kompetanse og kompetanseutvikling er viktig med hensyn til motivasjon?
3. Hvordan kan motivasjon eller arbeidslyst forbedres gjennom å stimulere til økt kompetanse?
4. Hvordan får du brukt din kompetanse med tanke på de arbeidsoppgavene du har i jobben din?
5. Hvordan opplever du din egen kompetanse med tanke på hva som kreves i lederstillingen?

- a. Opplever du at egen kompetanse ikke strekker til? Hvordan?
6. På hvilke måter føler du at du oppnår resultater?

AUTONOMI

Jeg er opptatt av at arbeidsvilkår kan bedres ved å gi medarbeidere autonomi eller medbestemmelse.

1. Hva legger du i begrepet autonomi på arbeidsplassen?
2. Hva tenker du om betydningen av autonomi eller medbestemmelse i ditt arbeid?
3. Er det situasjoner hvor du føler mangel på autonomi?
4. Hvordan kan din leder på best mulig måte tilrettelegge for at du opplever medbestemmelse?
5. Påvirker din autonomi din rolle med hensyn til
 - a. Din egen motivasjon?
 - b. Å skulle motivere dine ansatte?

MOTIVASJON

1. Hva er viktige motivasjonsfaktorer for deg i din organisasjon?
2. Hvilken betydning mener du lønn og andre materielle forsterkere har for din motivasjon og prestasjon?
3. Hvordan vil du beskrive sammenhengen mellom mål og motivasjon?
 - a. Beskriv hvordan du er involvert i målsettingsprosessen

Knyttet til det å være instituttleder, er det noe du ønsker å tilføye?

Vedlegg 3: Godkjenning fra NSD

Vurdering

27.01.2022

Referansenummer

826632

Prosjektittel

Mellomlederrollen i academia – utfordringer i krysspresset fra medarbeidere og øvrig ledelse

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Agder / Handelshøyskolen ved UiA / Institutt for strategi og ledelse

Prosjektansvarlig

Tor Geir Kvinen

Student

Kristin Severinsen Spieler

Prosjektperiode

01.01.2022 - 31.12.2022

[Meldeskjema](#)

Dato

27.01.2022

Type

Standard

Kommentar

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg, og eventuelt i meldingsdialogen mellom innmelder og Personverntjenester. Behandlingen kan starte.

Vedlegg 4: Refleksjonsnotat

DISKUSJONSNOTAT OM BEGREPET “RESPONSIBLE” I FORSKNING

Det vide begrepet “responsible” oversettes best til norsk som ansvarlig. Slik jeg har løst denne oppgaven, forholder jeg meg til ansvaret for pålitelig forskning. Dette gir mening med tanke på min masteroppgave, der jeg har undersøkt mellomlederens subjektive vurdering av sin arbeidssituasjon. Jeg ønsker i det videre å diskutere begrepet ansvarlighet knyttet til etiske utfordringer i forskningsprosessen med masteroppgaven som utgangspunkt. Etiske utfordringer handler om blant annet datainnsamling, datalagring og fremstilling av innsamlet data, og det vises til hvordan disse utfordringene er håndtert. Det trekkes også inn akkumulert kunnskap fra masterstudiet. I siste del oppsummeres og avsluttes diskusjonen.

Om masteroppgaven

Som individ er mellomlederen plassert mellom forventninger fra operativt nivå og toppledelse. Det er ingen unntak i universitets- og høyskolesektoren (UH-sektoren). Mellomlederen har som sin oppgave å formidle informasjon på de ulike nivåene som finnes i organisasjonen, og samtidig må denne forholde seg til underordnede og overordnede ledere. Det beskrives at mellomledere kan være sterkt presset i sin stilling (Jacobsen, 2019). Behovet for autonomi, kompetanse og tilhørighet er blant de psykologiske behovene som kan ligge til grunn for motivasjon og trivsel i arbeidet (Deci & Ryan, 2000). Dette impliserer grunnlaget for at jeg i min masteroppgave har undersøkt hvordan mellomledere i UH-sektoren opplever sin hverdag som bindeledd mellom medarbeidere og øvrig ledelse i lys av selvbestemmelsesteori. Jeg har gjennomført seks kvalitative intervju med informanter i stillingen instituttleder ved et universitet. Informantene har svart på spørsmål knyttet til alder, ledererfaring, utdanningsnivå, eget arbeid, autonomi, tilhørighet og kompetanse. Analyse av data er gjort ut ifra en hermeneutisk tilnærming. Dette betyr at utsagn tolkes med det formål å lete etter dypere meningsinnhold gjennom stadige utvekslinger mellom helhet og del. Det er laget meningsenheter, kondenserte meningsenheter, kodet, kategorisert og tematisert (Kvale & Brinkmann, 2015). Videre er funn diskutert opp mot relevant teori om de aktuelle tema. Gjennom datainnsamling, datalagring og fremstilling av innsamlet data, har jeg hele tiden vært bevisst det etiske ansvaret som ligger i forskningsprosessen, og i det videre drøftes utfordringer knyttet til etiske problemstillinger.

Diskusjon omkring etiske utfordringer knyttet til forskningsprosessen

Ansvarlighet knyttet til forskningsprosjekter kan handle om både datainnsamling, lagring av data og fremstillingen av innsamlet data. Som forsker er det mitt ansvar å gjennomføre studier på en god måte ut ifra etiske retningslinjer og ansvarlighet. Dette handler også om informantenes rettigheter til å kunne trekke seg fra studien til enhver tid (Universitetet i Agder (UiA), u.å.).

Et viktig aspekt ved gjennomføring av kvalitative studier med intervju som metode handler om at innsamling av data må skje etter retningslinjer fra Norsk Senter for Forskningsdata (NSD). Med tanke på personlige data og jobbtitler, meldte jeg prosjektet til NSD i forkant av datainnsamlingen og fikk godkjenning til å gjennomføre etter gitte retningslinjer. I den forbindelse formulerte jeg et informasjonsskriv til informantene som ble gitt i forkant av intervjuene. For å ikke svekke validitet, var dette ingen detaljert beskrivelse av temaet eller forhåndsvisning av intervjuguide i skrevet. En slik informasjon kunne ha gitt informantene muligheten for mer forhåndsbestemte svar og lite spontanitet, og dermed en påvirkning av svarene som ble gitt (Malterud, 2013). Det var ikke ønskelig fra min side. Skrevet handlet derimot om formålet med intervjuene, hvem som er ansvarlige for prosjektet, hva det innebærer å delta, at det er frivillig og videre en utdypning om personvern. Personvern er vesentlig i forskning og handler for en stor del om retten til privatliv og til å bestemme over egne personopplysninger. Retten er forankret i Grunnlov og Den europeiske menneskerettskonvensjon (UiA, u.å.). Deltakere skal ikke kunne gjenkjennes i publikasjoner, opplysninger må anonymiseres og det finnes rettigheter for informanten når det gjelder innsyn og retten til å trekke seg. Behandling av sensitive personopplysninger må behandles med særlig forsiktighet (UiA, u.å.). I min studie var det ikke aktuelt å samle inn denne typen opplysninger, men som forsker er jeg uansett omfattet av taushetsplikt etter forvaltningslovens §13 (1967). Søknaden til NSD med innvilgelse ble også en slags godkjenning av prosjektet, og den gjorde meg tryggere på at jeg gjennomførte forskningsprosjektet på en god måte.

Informasjonsskrivet inneholdt en samtykkeerklæring som hver av informantene skrev under på. Godkjenningen fra NSD innebar at informantene skulle få tilfredsstillende informasjon om og samtykke til behandlingen av data innenfor angitte og berettigede formål. Det er videre kun relevante opplysninger for prosjektet som skal behandles og det vil være en

lagringsbegrensning (NSD, u.å.). Lagringsbegrensningene for min studie handlet blant annet om å lagre data forsvarlig ved UiAs egne enheter med passordbeskyttelse, slette data på lydopptaker, ikke dele lydfiler og slette filene innen gitt frist. Samtykkeerklæringen oppbevares innelåst og atskilt fra innsamlede data, og kan slik sett ikke kobles til informantene. Lagringsbegrensningene har ikke gitt de store utfordringene for min del. Kanskje skyldes dette at jeg som ansatt ved universitetet har enkel tilgang til elektronisk utstyr og lagringsenheter, men også at jeg underveis har vært bevisst på å ta de rette valgene ut ifra retningslinjene.

Når det gjelder transkribering og analyse av resultatene fra datainnsamling, så er det ikke sikkert ulike forskere vil få samme tekst og kategorier (Kvale & Brinkmann, 2015). Krav om fullstendig objektivitet vil være utfordrende å tilfredsstille. En som tolker svar fra andre vil ikke kunne få fram den eneste rette mening og det vil alltid kunne være et fortolkningsmangfold (Kvale & Brinkmann, 2015). Undersøkelsens reliabilitet og validitet vil her settes på prøve, og det er viktig å vise til konteksten undersøkelsen er gjennomført i. Det er også av betydning å være bevisst sin forforståelse og se den i sammenheng med datamaterialet. I min studie har jeg lagt vekt på at det finnes flere mulige tolkningsmåter og jeg har også vist til at tolkningen er gjort ut ifra min egen subjektive forståelse. Det er ikke mulig å fjerne tidligere opplevelser og erfaring, slik at eneste mulighet her har vært å forsøke å begrense egen forutinntatte tanker knyttet til temaet. En viss forforståelse vil samtidig være nødvendig for å kunne analysere data i en slik sammenheng som dette. En annen utfordring knyttet til analyse av data er det å være nøyaktig i analyseprosessen. Det er ikke alltid lett å finne kategorier og det må ikke tas forhastede valg. Der noe var uklart fra intervjuene, har dette gjerne blitt sjekket på nytt for å unngå misforståelse og øke validitet. Samtidig vil to ulike forskere aldri ha helt samme tolkning, nettopp fordi vi har sanser og forforståelser fra tidligere erfaringer. Det er derfor viktig å være bevisst sin forforståelse og se den i sammenheng med datamaterialet.

Hvordan data legges fram er også en måte ansvarlighet vises på. Data må presenteres på ryddig og troverdig en måte. Likevel tas det også her valg om å ta med eller utelatte elementer. Det er også av betydning at mine funn ikke kaster en skygge over organisasjonen som er undersøkt. Det å undersøke innenfor kun en organisasjon kan i denne sammenheng være en utfordring og det må vises særlig forsiktighet med tanke på informantenes

anonymitet. Den enkelte informant må heller ikke fremstå i et dårlig lys. Dette er forsøkt unngått ved å gi så riktige og objektive beskrivelser som mulig av det informantene delte med meg og ikke trekke slutninger basert på enkeltpersoners ytringer.

Reliabilitet i studier handler om det er mulig å gjenskape samme tekst for andre og om noe kan ha påvirket resultatene (Kvale & Brinkmann, 2015). I kvalitative studier er dette vanskelig da intervjuene er kontekststøtthengige. Påvirkning som finnes i intervjusituasjonen kan imidlertid vurderes (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2021). Min egen åpenhet om de refleksjoner og vurderinger jeg har gjort underveis, har vært viktige for meg å beskrive. Jeg har reflektert over hvordan min kunnskap og mitt engasjement kan ha påvirket resultatene. I denne vurderingen har jeg også tatt med erkjennelsen om at jeg ikke kjente informantene på forhånd, men at jeg likevel har noe til felles med informantene gjennom kunnskap om deres arbeidssted. Analyse og resultater kan selvsagt være påvirket av min forforståelse, selv om jeg ved å være bevisst har forsøkt å unngå dette. På den andre siden har det vært noen positive sider ved min kjennskap til arbeidsstedet og arbeidsoppgaver knyttet til instituttlederrollen, blant annet gjennom hvordan jeg har innsikt til å stille relevante spørsmål. Samtidig har også flere av spørsmålene blitt hentet fra allerede validerte undersøkelser.

Validitet i en studie handler om å måle det som er planlagt (Ringdal, 2007). I dette inkluderes ikke bare metode, men også forskeren med sin integritet og klokskap. Jeg har vært oppmerksom på å ha kvalitetskontroll gjennom hele intervjuundersøkelsen, og dette inkluderer å vurdere teoretiske antakelser og logiske resonnementer. Metoden har blitt vurdert som egnet, informantenes troverdighet er tatt på alvor og studien produserer etter mitt skjønn, fordelaktig kunnskap. Det vises videre til gyldig overføring fra samtale til tekst med stor nøyaktighet. På tross av at dette er et svært krevende arbeid, har det blitt lagt stor vekt på logiske tolkninger i analysene. Gjennom grundig drøfting, der data knyttes til teori, er problemstillingen besvart. Dermed blir det videre opp til leseren å være en validitetsbedømmer av resultatene (Kvale & Brinkmann, 2015).

En etisk utfordring ved produksjon av tekst vil alltid være viktigheten av å ikke plagiere andres arbeid. I min studie har kildehenvisningsmetoden Apa 7th blitt nøysomt tatt i bruk og jeg har oppgitt alle kilder svært nøyaktig. Kildekompasset.no er benyttet i tilfeller hvor jeg var i tvil om riktig henvisningsformat. Det er selvsagt også mitt ansvar å finne troverdig forskning

og teori. I jakten på fagfelleverderte artikler har jeg benyttet søkemotorer som ORIA, Ebsco Host og Science Direct. Ut ifra dette baseres studien på troverdige kilder av nyere dato. I forbindelse med etiske refleksjoner vil det være fornuftig å vurdere de begrensninger som framkommer i studien. En begrensning er at datagrunnlaget er lite, og jeg har derfor måtte være forsiktig med å trekke sterke konklusjoner og generaliseringer. Intervjuene gir ikke entydige funn og det vil alltid være rom for tolkning. Det har vært utfordrende å tolke de ulike data som ble samlet inn, både med tanke på hvordan dette kunne presenteres og fordi det var av betydning å få et så rett bilde som mulig av den gitte situasjonen til den enkelte informant. Det er her vist forsiktighet samtidig som det har vært viktig for meg å vise at studien kan være relevant også ikke bare for instituttledere i akademia, men også i andre organisasjoner av en hvis størrelse. En annen begrensning med studien er at informantene har svært ulik ekspertkunnskap og heller ikke lik lederutdanning eller erfaring. Dette kan komme til uttrykk i hvordan de erfarer hverdagen sin. Flere av informantene har sagt de nok ville hatt andre svar om de ble intervjuet tidligere i sine lederkarrierer. Her vises det til en implikasjon for videre studier. Kanskje ville det i neste omgang vært interessant med et utvalgs-kriterium knyttet til ledererfaring. Det er også en begrensning at intervjuguiden jeg har formulert ikke kan fange alle sider ved mellomlederstillingen. En intervjuguide kan beskrive spørsmål som er stilt innenfor en kontekst, men det vil alltid være andre formuleringer og retninger som kunne ha gitt andre svar.

Jeg har forsøkt å ta med så relevant teori til temaet som mulig, selv om dette alltid vil være en begrenset mengde og jeg kan følgelig ha utelatt viktige teoretiske elementer. Dette er en fare ved ethvert forskningsprosjekt, og bør derfor adresseres og tas i betraktning underveis i prosessen. Samtidig er slike utvalg basert på forskerens evne til å navigere i et teori- og forskningslandskap. Min egen rolle knyttet til hva som er presentert i det ferdige produktet har jeg tatt svært på alvor i arbeidet med studien, og jeg har forsøkt så godt som mulig å gjøre relevante og faglig gode utvelgelser. Generelt har jeg også forsøkt å videreformidle alle forhold omkring undersøkelsen og bearbeidelsen av denne, for å ivareta kravet om transparens.

Oppsummering

I denne oppgaven har jeg vist til hvordan jeg har håndtert og mulig kunne håndtert etiske utfordringer knyttet til begrepet «responsible». Jeg valgte å definere ordet som ansvarlig på

norsk, og har videre diskutert etiske utfordringer knyttet til mitt forskningsprosjekt. I besvarelsen har jeg diskutert retningslinjer fra NSD, utfordringer knyttet til transkribering og analyse, hvordan data presenteres, validitet og reliabilitet, samt studiens begrensninger.

LITTERATURLISTE

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.
- Jacobsen, D. I. (2019). Mellomledelse – en spesiell form for ledelse? *Magma*, nr. 2, 46-54.
<https://www.magma.no/mellomledelse-en-spesiell-form-for-ledelse>
- Johannessen A., Tuft P. &, Christoffersen L. (2021). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 6. utg. Abstrakt forlag.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. 3. utg. Gyldendal Akademisk.
- Forvaltningsloven. (1967). Lov om behandlingsmåten i forvaltningssaker (LOV-1967-02-10). Lovdata. https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1967-02-10/KAPITTEL_3#%C2%A713
- Malterud, K. (2013). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning. En innføring*. 3. utg. Universitetsforlaget.
- Norsk senter for forskningsdata (NSD). (u.å.). Meldeskjema. <https://www.nsd.no/>
- Ringdal, K. (2007). *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 2. utg. Fagbokforlaget.
- Universitetet i Agder. (u.å.). *Personvern på UiA*. Hentet fra <https://www.uia.no/om-uia/si-ifra/informasjossikkerhet-og-personvern/personvern-paa-uia>