



**André Bråthen**

---

**Nødvendige kvalifikasjoner og  
egenskaper for mellomledere og  
toppledere**

**«Kreves de samme kvalifikasjonene og egenskapene for en  
toppleder som for en mellomleder?»**

**Masteroppgave våren 2020  
OsloMet – storbyuniversitetet  
Handelshøyskolen (HHS)**

**Masterstudiet i økonomi og administrasjon**

## **Sammendrag**

Denne studien går inn på nødvendige kvalifikasjoner og egenskaper for mellomledere og toppledere og skillet mellom disse. Toppledere er definert som ledere som rapporterer til et styre, mens mellomledere rapporterer til toppleder. Studien skiller mellom mellomledere med ansvar for kostsentre eller profittsentre. Med kvalifikasjoner menes kompetanse som gjør en leder egnet for en stilling, mens egenskaper er definert som personlige egenskaper ved den enkelte leder.

Til grunn for min studie ligger kvalitativ metode, med intervjuer som utgangspunkt. Undersøkelsens utvalg har et stort spenn i erfaringsbakgrunn, noe som gjør at enkelte funn i min undersøkelse kan generaliseres. Min studie viser til gründere som et mulig unntak fra studiens øvrige funn. Gründere kan ifølge studien ha behov for andre kvalifikasjoner og egenskaper enn øvrige toppledere. Behovet for kvalifikasjoner og egenskaper kan også utvikle seg i takt med selskapets utvikling. Her henviser studien til at gründere kanskje selv bør ta ansvar for egen lederutvikling slik at deres lederskap svarer til selskapets behov.

I lys av metoden som er brukt for min undersøkelse er det i hovedsak tre funn som fremstår mer velbegrunnet og sannsynlige enn enkelte andre funn.

Min studie antyder at mellommenneskelige egenskaper kan være viktigere for mellomledere, enn for toppledere og at denne forskjellen kan være større enn enkelte tidligere studier har antydnet. Informantene i undersøkelsen har selv erfaring fra både mellomleder- og topplederroller, funnet er følgelig basert på disse erfaringene.

Studien min antyder videre at årsaken til interne lederansettelser kan være risikoaversjon hos de som ansetter, heller enn vektlegging av den bedriftsinterne kompetansen. Funnet hadde bred støtte fra informantene i studien, og ble særlig trukket frem av informanter som selv hadde gått fra mellomlederrolle til topplederrolle i samme selskap.

Avslutningsvis peker også min studie på at det kan være ulike situasjonsbetingelser som kan være avgjørende for hva slags kvalifikasjoner og egenskaper som er nødvendige for både toppledere og mellomledere. Dette funnet har fått betydelig uoppfordret støtte fra samtlige

informanter. Min studie viser herunder også til at slike situasjonsbetingelser også kan gjøre at det oppstår likheter, men også økte forskjeller mellom nødvendige kvalifikasjoner for mellomledere og toppledere. Det antydes også vagt i min studie at nødvendige kvalifikasjoner og egenskaper kan variere på mellomledernivå, avhengig av om rollen går ut på å lede et kostsenter eller profittsenter. Studien peker på at dette funnet bør undersøkes nærmere i fremtidige studier.

## Summary

This thesis examines the necessary qualifications and characteristics for middle managers and executive directors, and the differences between these. Executive directors are defined as leaders who reports to a board, while middle managers report to the executive director. The thesis distinguishes between middle managers with responsibility for cost centers or profit centers. Qualifications should be understood as competence that makes a person suitable for a position, while characteristics is defined as personal characteristics for a leader.

My thesis is based on qualitative research, with interviews as the main method. The thesis selection of informants has a great difference in background experience, which makes some conclusions possible to generalize. My thesis illustrates that entrepreneurs are a possible exception from the other conclusions in the thesis. Entrepreneurs may need other qualifications and characteristics than other executive directors. The need of qualifications and certain characteristics may evolve intact with the company's evolvment. Regarding this the thesis points on the need for entrepreneurs to take initiative for their own leadership development so that it corresponds to the company's needs.

Considering the method used in my thesis there are mainly three conclusions that seems more well-founded and credible than some of the other conclusions.

My thesis implies that interpersonal characteristics may be more important for middle managers than it is for executive directors, and that this difference may be more significant than earlier research implies. The informants in my thesis has experience from being both middle managers and executive directors themselves, and my conclusions are based on these experiences.

My thesis further implies that the cause of hiring internal candidates for leadership positions in a company may be risk aversion among those recruiting, rather than the importance of internal company competence. The conclusion was widely supported by the informants and was especially mentioned by the informants who themselves had been recruited internal from a middle manager role to executive director in the same company.

Finally, my thesis concludes that it may be situational conditions that are crucial for what kind of qualifications and characteristics that are necessary for both executive directors and middle managers. This conclusion had a great amount of unprompted support among the informants. My thesis therefore illustrates that situational conditions may create similarities, but also greater differences among the necessary qualifications for middle managers and executive directors. My thesis also vaguely implies that necessary qualifications and characteristics may vary among different levels of middle managers, depending on whether the middle manager leads a cost center or a profit center. This is a conclusion that the thesis suggests should be further examined in future research.

## Forord

Denne masteroppgaven er skrevet i forbindelse med avslutning av mastergradsstudiet i økonomi og administrasjon (siviløkonom), med hovedprofil strategi, organisasjon og ledelse, ved OsloMet – Storbyuniversitetet. Prosjektet har vært omfattende og krevende. Likevel har prosjektet vært lærerikt, og det har vært spennende å fordype seg nærmere i et så viktig tema som angår oss alle. Enten man er leder selv, eller har en leder, påvirkes vi alle av ledelse i hverdagen vår.

I forbindelse med oppgaven vil jeg særlig rette en stor takk til intervjuobjektene i studien. De stilte opp raskt, i en tid som for landet og for deres selskaper var krevende. Til tross for dette øste de av sin kunnskap og innsikt, det var ikke bare avgjørende for studien, men det var ikke minst lærerikt og inspirerende å få høre mer om.

Jeg vil også takke mine gode kollegaer for tips, innspill, råd og veiledning underveis i prosessen. Ikke minst en stor takk til de kollegaene som gladelig bidro i arbeidet med å finne og kontakte aktuelle intervjuobjekter i sitt nettverk.

En stor takk også til veileder Erik Døving som har bidratt med gode tips, aktuelle spor å forfølge, struktur, metode og sin kunnskap inn i prosjektet. Erik har stilt opp mer enn man kunne forventet, og har gitt gode svar på ikke alltid like gode spørsmål, omtrent til alle døgnets tider og alle ukens dager. Det settes stor pris på.

Avslutningsvis, den viktigste takken, til min kjære lille familie som har støttet meg underveis i prosessen. Det å gjennomføre et slikt prosjekt på normert tid, ved siden av en krevende fulltidsjobb har vært tøft. Særlig krevende ble det da arbeidsmengden ble betydelig økt som følger av den surrealistiske situasjonen vi har vært i denne våren. Da har det vært veldig godt å få støtte både i form av ord, handlinger og hjelp her på hjemmebane. Tusen, tusen takk!

Sande, 16. juni 2020

André Bråthen

## Innhold

Sammendrag .....	1
Summary .....	3
Forord.....	5
<b>1. Innledning .....</b>	<b>8</b>
<b>1.1 Tematikk .....</b>	<b>8</b>
<b>1.2 Problemstilling og metode.....</b>	<b>9</b>
<b>1.3 Avgrensninger .....</b>	<b>10</b>
<b>2. Teori og tidligere forskning.....</b>	<b>12</b>
<b>2.1 Lederroller .....</b>	<b>13</b>
<b>2.2 Erfaringsbakgrunn – kvalifikasjoner.....</b>	<b>18</b>
<b>2.2.1 Ekspertlederteorien.....</b>	<b>19</b>
<b>2.2.2 Kompetansebehov på tvers av hierarkisk nivå.....</b>	<b>21</b>
<b>2.3 Personlighet og lederstil – egenskaper .....</b>	<b>24</b>
<b>2.4 Lederutvikling .....</b>	<b>26</b>
<b>2.5 Situasjonsbetingede elementer .....</b>	<b>28</b>
<b>2.6 Oppsummering .....</b>	<b>29</b>
<b>3. Metode.....</b>	<b>31</b>
<b>3.1 Kvalitativ metode .....</b>	<b>31</b>
<b>3.1.1 Forskningsdesign .....</b>	<b>32</b>
<b>3.1.2 Intervju og intervjuguide.....</b>	<b>32</b>
<b>3.2 Utvalg og rekruttering .....</b>	<b>33</b>
<b>3.2.1 Utvalg.....</b>	<b>33</b>
<b>3.2.2 Rekruttering .....</b>	<b>34</b>
<b>3.2.3 Mer om intervjuobjektene.....</b>	<b>35</b>
<b>3.2.4 Styrker og svakheter ved utvalget .....</b>	<b>36</b>
<b>3.3 Datainnhenting .....</b>	<b>37</b>
<b>3.4 Analysearbeid .....</b>	<b>39</b>
<b>3.4.1 Datareduksjon .....</b>	<b>39</b>
<b>3.4.2 Dataanalyse .....</b>	<b>39</b>
<b>3.4.3 Tolkning .....</b>	<b>39</b>
<b>3.5 Oppsummering/metodiske refleksjoner.....</b>	<b>39</b>
<b>3.5.1 Etikk .....</b>	<b>39</b>
<b>3.5.2 Pålitelighet, gyldighet, objektivitet og generaliserbarhet .....</b>	<b>42</b>
<b>4. Resultater .....</b>	<b>46</b>

4.1 Lederroller .....	46
4.1.1 Mellomlederrollen .....	47
4.1.2 Topplederrollen .....	48
4.2 Erfaringsbakgrunn – kvalifikasjoner .....	51
4.3 Personlighet og lederstil – egenskaper .....	58
4.4 Lederutvikling .....	61
4.5 Situasjonsbetingede elementer .....	66
4.6 Oppsummering og sammenhenger .....	70
5. Diskusjon .....	72
5.1 Lederroller .....	72
5.1.1 Mellomlederrollen .....	72
5.1.2 Topplederrollen .....	73
5.2 Erfaringsbakgrunn – kvalifikasjoner .....	74
5.3 Personlighet og lederstil – egenskaper .....	79
5.4 Lederutvikling .....	81
5.5 Situasjonsbetingede elementer .....	82
6. Konklusjon og avslutning .....	88



## 1. Innledning

«Å spørre «Hvem skal være sjef?» er som å spørre «Hvem skal synge tenor i kvartetten?» Det bør selvfølgelig den som kan synge tenor.»

*Henry Ford. (Ford & Crowther, 1922)*

Sitatet fra Ford er snart 100 år gammelt, men fortsatt like aktuelt. Sitatet kan kanskje høres banalt ut, men det understreker at ledelse, det å være sjef, det å lede, faktisk er et fag, en profesjon. Ledelse krever spesifikke egenskaper, erfaring og kunnskap, både på toppledernivå og på lavere ledernivåer. Akkurat som hvis man skal synge tenor, så kreves det et sett med kvalifikasjoner også for å være leder. Du må kunne lede. Det er nettopp disse kvalifikasjonene min studie skal se nærmere på.

### 1.1 Tematikk

Tematikken for oppgaven er avgrenset til å omhandle nødvendige kvalifikasjoner og egenskaper for toppleder- og mellomlederrollen.

Ifølge offentlig tilgjengelig informasjon og CV fra toppledere i Norges ti største børsnoterte selskaper så har samtlige av disse topplederne, vært mellomledere tidligere. Syv av de ti har også vært mellomleder i samme selskap som de i dag er toppleder i. Seks av de ti har gått direkte fra å være mellomleder i samme selskap, til å bli toppleder.

Det er naturlig å forvente at liknende observasjoner også gjør seg gjeldende for de øvrige børsnoterte norske selskapene, og for øvrige norske selskaper av en viss størrelse. Et unntak vil typisk kunne være gründere som selv starter opp en bedrift og beholder rollen som toppleder i selskapet etter hvert som selskapet utvikler seg. Jeg skal i oppgaven se nærmere på gründerrollen opp mot toppleder- og mellomlederrollen. Et annet mulig unntak er familiebedrifter. Samtidig er det ikke uvanlig at yngre generasjoner i familiebedrifter går veien til topplederjobben via ulike mellomlederroller i selskapet eller ulike datterselskaper i familiekonsernet.

Hvilke egenskaper og kvalifikasjoner er det som kjennetegner dyktige toppledere? Var de nåværende topplederne like gode i sine tidligere roller som mellomledere? Og er det de samme kvalifikasjonene som gjorde de til gode mellomledere også? Disse spørsmålene ligger til grunn for denne oppgaven.

Lederegenskaper og lederkvalifikasjoner er jevnlig oppe til offentlig debatt. Ledere og kvaliteten på ledere er viktig. En studie viser eksempelvis at ledelse forklarer så mye som 45 % av en organisasjons prestasjoner (Day & Lord, 1988). Men hva er en kvalifisert leder og hva er en ukvalifisert leder? Det er det mange subjektive meninger rundt. Ønsket er at min studie skal tegne et bilde av hvilke kvalifikasjoner som er nødvendige for å inneha toppleder- og mellomlederroller, samt hva som skiller rollene fra hverandre.

Dette er en tematikk det foreligger flere tidligere studier på, samtidig er det et tema som er langt fra ferdig utforsket. Dette gjør temaet interessant å studere nærmere.

## **1.2 Problemstilling og metode**

Formålet med studien min er å se nærmere på nødvendige kvalifikasjoner for topp- og mellomledere. Studien min vil også se nærmere på sammenhengen mellom og overgangen fra en mellomlederrolle til en topplederrolle, herunder lederutvikling. Gitt at de to rollene har ulike ansvarsområder og ulike oppgaver vil det være naturlig å tenke seg at det kan finnes både forskjeller og likheter i nødvendige kvalifikasjoner og egenskaper for rollene.

Følgende problemstilling ligger til grunn for oppgaven:

*«Kreves de samme kvalifikasjonene og egenskapene for en toppleder som for en mellomleder?»*

Denne problemstillingen har jeg undersøkt ved bruk av kvalitativ metode, basert på datainnhenting ved hjelp av semistrukturerte intervjuer av et bredt utvalg informanter. Informantene var lederrekrutterere, gründere som fortsatt ledet sitt selskap, samt toppledere som hadde nådd topplederrollen via mellomlederroller med ansvar for kostsentre, typiske stabsfunksjoner, og de som hadde nådd topplederrollen gjennom mellomlederansvar for

profittsentre og gått gradene i selskapet eller bransjen. Utvalget bestod av informanter med lang erfaring innenfor sine områder, og med et bredt spekter av ulike roller innenfor en rekke bransjer og selskaper av varierende størrelser.

### **1.3 Avgrensninger**

Til grunn for oppgaven ligger noen viktige avgrensninger rundt sentrale begreper.

Topplederrollen er her definert til å være en lederrolle der man formelt sett rapporterer til et styre. I praksis kan det være en administrerende direktør i en norsk forretningsenhet i et utenlandsk konsern, administrerende direktør i et selvstendig aksjeselskap eller en konsernsjef i et konsern bestående av flere selskaper og enheter. Det sentrale for definisjonen er at topplederen rapporterer til et styre og har overordnet ansvar for et eget selskap eller en egen organisasjon. Toppledere leder dermed et profittsenter.

Mellomlederrollen er her definert til å være en lederrolle der man rapporterer til toppleder. I større selskaper vil det ofte bety at mellomlederen sitter i ledergruppen og har direkte personalansvar for en gruppe ledere på et nivå under seg. I mindre selskaper vil det bety at mellomlederen som oftest vil lede medarbeidere uten lederansvar.

Når det gjelder mellomlederrollen er det to typer mellomlederroller som her omfattes og som er undersøkt.

Den første typen mellomledere er de med ansvar for et kostsenter eller et inntektssenter, ofte omtalt som funksjonsansvar, eksempelvis ansvar for HR-funksjonen som HR-sjef eller økonomifunksjonen som økonomisjef (CFO).

Den andre typen mellomledere er de med ansvar for et profittsenter, eksempelvis en divisjon eller en avdeling i selskapet med ansvar for en konkret geografi, en konkret tjeneste eller et konkret produkt.

Et kostsenter (kostnadssenter) er her definert som en avdeling som kun bidrar til selskapets lønnsomhet indirekte og som er en avdeling der kostnader kan tildeles.

Et inntektssenter er her definert som en avdeling som kun bidrar med inntekter, og der kostnader ikke henføres. Denne typer inntektssenter er ganske uvanlig, da kostnader for avdelingen ofte henføres til avdelingen, i så måte er det et profittsenter og ikke et inntektssenter.

Et profittsenter er her definert som en avdeling som bidrar til selskapets lønnsomhet direkte og som er en avdeling som kan tilskrives både inntekter og kostnader, som netto gir en positiv eller negativ profitt.

Kvalifikasjoner er her definert som kompetanse som gjør en leder egnet for en stilling herunder lederens erfaringsbakgrunn som har gitt lederen en gitt kompetanse. Typiske eksempler er utdanning og tidligere yrkeserfaring.

Egenskaper er her definert de personlige egenskapene ved hver enkelt leder, eksempelvis åpenhet, planmessighet, ekstroversjon, omgjengelighet eller nevrotisisme.

## **2. Teori og tidligere forskning**

Det foreligger mye forskning som er relevant for tematikken og problemstillingen. For å kunne dekke problemstillingen har jeg valgt å dele kapitlet inn i fem ulike kategorier:

### **1. Lederroller**

I dette kapitlet skal jeg se nærmere på de ulike lederrollene, særlig med utgangspunkt i Mintzberg (1971) sine ti lederroller. Jeg vil også se nærmere på ulike lederroller på ulike ledernivåer i en organisasjons hierarki, og hva ledere faktisk bruker tiden sin på.

### **2. Erfaringsbakgrunn – kvalifikasjoner**

Hvilket fag kommer man fra? Hva slags tidligere ledererfaring har lederen, er det fra et kostsenter eller profittsenter? Hva slags bedrifter eller bransjer har lederen erfaring fra, og hvor viktig er det med erfaring? Her vil jeg også se nærmere på ulike behov for erfaringer basert på ulike ledernivåer i organisasjonen.

### **3. Personlighet og lederstil – egenskaper**

Her omfattes blant annet personlighet og lederstil, herunder personlige egenskaper lederen har. Dette er et studert område tidligere, så her vil min studie først og fremst se nærmere på forskjeller i nødvendige egenskaper avhengig av ledernivå.

### **4. Lederutvikling**

I dette kapitlet skal jeg se nærmere på lederes utvikling gjennom ulike ledernivåer og på noen sentrale trekk som ofte kan prege bakgrunnen til typiske ledere.

### **5. Situasjonsbetingede elementer**

Vi skal se nærmere på hva situasjonsbetingede elementer har å si for om lederen lykkes eller ikke.

## 2.1 Lederroller

Det å få belyst hva lederrollen faktisk innebærer er viktig for å kunne se nærmere på nødvendige kvalifikasjoner for ledere. Det er flere studier som tar for seg hvordan lederoppgaver, lederroller og lederens tidsbruk påvirkes av hvilket nivå lederen er på i organisasjonen.

### **Mintzbergs ti lederroller**

Den kanskje mest innflytelsesrike studien rundt ulike lederroller er Mintzberg (1971) sin studie. I studien henvises det til ti ulike lederroller, inndelt i henholdsvis mellommenneskelige roller (interpersonal roles), informative roller (informational roles) og beslutningsroller (decisional roles).

#### *Mellommenneskelige roller*

##### Figurehead - gallionsfigur

Rollen som figurehead dreier seg om at man som leder må gjennomføre en rekke formelle oppgaver som følger med lederrollen. Eksempler kan være å signere ulike dokumenter, delta på seremonier og å ta imot besøkende.

##### Leader - leder

Med leader-rollen menes forhold til sine underordnede. Det går på ren personalledelse, og dialogen man har med de ansatte under seg. Rollen kan eksempelvis innebefatte motivering, det å besvare forespørsler eller delta i dialog rundt underordnedes arbeidsoppgaver.

##### Liaison – knytte bånd

Denne rollen går ut på kontakt med organisasjoner eksternt. Her er det snakk om at lederen etablerer, vedlikeholder og bruker sitt nettverk. Eksempler kan være deltagelse i organisasjoner, styrearbeid i andre selskaper og dialog med andre ledere eller konsulenter.

#### *Informative roller*

##### Nerve center - nervesenter

Nervesenterrollen henviser til at lederen knyttes formelt til hver eneste ansatt, og at lederen fungerer som et nervesenter for informasjon lederen får og informasjon lederen gir ut til

organisasjonen. Selv om lederen ikke har like mye kunnskap rundt enkeltfunksjoner og enkeltoppgaver som de ansatte, vil lederen vite mer om organisasjonen som helhet og fungere som en informasjonsgeneralist. Gjennom liaison-rollen vil også lederen være nervesenter for ekstern informasjon.

#### Disseminator - formidler

Denne rollen går ut på formidling. Det vil si at informasjon fra underordnede, overordnede, omgivelser slik som myndigheter, finansinstitusjoner, kunder og leverandører, må formidles til organisasjonen. Inkludert er også lederens rolle i å formidle egne preferanser til organisasjonen for øvrig.

#### Spokesman - talsperson

Talspersonrollen innebærer at lederen må være talsperson utad, og må formidle informasjon til allmennheten eller spesifikke eksterne omgivelser. Herunder planer, strategier, økonomiske resultater, regler og policyer. Allmennheten forventer også at ledere kan uttale seg som eksperter innenfor områdene de holder på med.

#### *Beslutningsroller*

##### Entrepreneur – entreprenør/innovatør

Roller som entreprenør går ut på lederens rolle i å designe og igangsette endringer og arbeid i organisasjonen. Reorganiseringer, investeringer og nye produkter kan være eksempler på arbeid i denne rollen.

##### Disturbance handler - konfliktløser

Denne rollen handler om endringer som må gjøres som følger av noe som tvinger seg frem. Eksempelvis kan en maskin bli ødelagt eller ansatte kan være misfornøyde med en endring.

##### Resource allocator - ressursfordeler

Ressursfordelingsrollen går ut på det å fordele ressursene i bedriften best mulig. Det vil si planlegging av sin egen tid og ressursbruk som leder, samt designing av organisasjonsstruktur, avdelinger og oppgavefordeling blant de ansatte. Det handler også om å holde

kontroll på ressursene gjennom kontrollering og godkjenning av betydningsfulle beslutninger som fattes.

### Negotiator - forhandler

Forhandlerrollen går ut på forhandlingsaktiviteter. Det er ikke nødvendigvis en egen aktivitet, men en aktivitet som går igjen i flere roller. Det kan dreie seg om forhandlinger med kunder eller leverandører, øvrige omgivelser eller med ansatte. Denne rollen er også en del av det formelle som leder. Noen kontrakter eller beslutninger er så store at det juridisk sett er nødvendig at leder er med i forhandlinger.

### **Karakteristikk**

Flere, deriblant Mintzberg selv har fulgt opp denne studien med videre studier.

Mintzberg (1975) sin studie bygger på observasjoner av fem toppledere. Gjennom disse observasjonene har han underbygget sine ti roller, og sammenliknet fleip og fakta rundt CEO-rollen. Mintzberg (1975) sin studie pekte også på at de ulike rollene utøves i ulik grad, avhengig av ledernivå og funksjon man er leder for. Eksempelvis viste han til at salgsledere bruker mer tid på mellommenneskelige roller, personalledere på informasjonsroller og produksjonsledere på beslutningsroller.

Som et videre arbeid fra 1971-studien fant Mintzberg (1973) ni videre karakteristikk av en toppleders arbeid.

1. Toppleder må fungere som et viktig bindeledd mellom sin organisasjon og organisasjonens miljø
2. Toppleder er nervesenteret for nøkkelinformasjon i egen organisasjon
3. Toppleder må ta full styring over organisasjonens strategiutviklingssystem
4. Toppleder utfører mye arbeid i en nådeløs fart
5. Topplederens arbeid er karakterisert av kortfattethet, usammenhengende og variasjon
6. Toppledere beveges mot det mer aktive og mer konkrete ved deres arbeid
7. Toppledere har en preferanse for verbal kommunikasjon
8. Topplederes arbeidsutfordring er overfladiskhet
9. Det er ingen vitenskap i lederarbeid



### **Topplederes tidsbruk**

Studien til Mintzberg (1973) tok også for seg en konkret oversikt over tidsbruk for fem toppledere i ulike amerikanske selskaper. Studien viste at i snitt brukte en toppleder 49 % av tiden sin på aktiviteter som varte mindre enn 9 minutter, og kun 10 % av tiden sin på aktiviteter som varte lenger enn 60 minutter. Denne studien viser variasjonen i en toppleders arbeidshverdag og at halvparten av de aktivitetene utføres over et så kort tidsrom at det er utfordrende å sette seg inn i hva aktiviteten går ut på eller omhandler, før man må gå videre til neste aktivitet.

Tengblad (2006) har sett nærmere på Mintzberg (1973) sine funn og sammenliknet resultatene fra den studien med egne resultater fra liknende studie i 2006. Tengblad (2006) sin studie viste et generelt høyere arbeidspress enn Mintzberg (1973) sin studie. Tengblad (2006) mente mer kontakt med underordnede i gruppesettinger (eksempelvis ledergrupper) og mer tid brukt på å gi informasjon, var blant årsakene. Studien viste også til at formålet med den verbale kontakten for å ta imot informasjon var doblet, og for å gi informasjon, hadde økt med over 300 % sammenliknet med Mintzberg (1973) sin studie. Konklusjonen til Tengblad (2006) var at lederoppgavene var fragmentert, samt at ledere foretrakk kortfattet og forstyrrelser.

To andre interessante studier rundt toppleders oppgaver og tidsbruk er av Studien til Carlson (1951) og oppfølgerstudien av denne, Tengblad (2002) viser liknende resultater. Det samme gjør også Kurke og Aldrich (1983). Denne studien viser dog forskjeller basert på størrelsen på organisasjonen som ledes. I mindre organisasjoner er forskjellene større enn i de store organisasjonene Mintzberg (1973) sin studie viste til. I små selskaper var det 2,5 ganger så mange aktiviteter per dag. Hele 90 % av aktivitetene en varighet på under 9 minutter. Det var i praksis ingen aktiviteter som varte over 60 minutter. Når det gjelder ledere i mellomstore organisasjoner var disse i stor grad plassert midt mellom resultatene av de små organisasjonene og Mintzberg (1973) sin studie av de store organisasjonene, på de aller fleste parametere. I hovedsak peker dog studien (Kurke & Aldrich, 1983) på at Mintzberg (1973) sitt arbeid var representativt for lederrollen.

### **Lederes roller avhengig av nivå**

En studie som særlig har sett nærmere på lederroller avhengig av ledernivå er studien til Pavett og Lau (1983). Studien sammenliknet viktigheten av hver enkelt av Mintzberg (1971) sine ti lederroller, basert på om man var toppleder (CEO), leder på mellomledernivå eller leder på lavere nivå. Studien viste kun én signifikant forskjell i lederroller mellom toppleder og mellomleder. Dette var i rollen som ressursfordeler. Denne rollen var altså signifikant viktigere som toppleder enn som mellomleder. Med unntak av for rollen «leader» viste Pavett og Lau (1983) sin studie at viktigheten av samtlige roller var høyest for toppleder. For rollen «leader» var denne viktigst på lavere nivå, og viktigere på mellomledernivå enn toppledernivå. Studien konkluderte i så måte med at hierarkisk nivå bidrar til å differensiere behovene og viktighetene til ulike lederegenskaper. Pavett og Lau (1983) viste også til at ulikt funksjonsansvar kunne skape forskjeller i viktigheten av de ulike lederrollene.

Studien til Paolillo (1981) tok for seg samme perspektiv som Pavett og Lau (1983). Basert på et utvalg med 352 toppledere, mellomledere og ledere på lavere nivå fant de at syv av ti av Mintzberg (1971) sine lederroller var avhengig av hierarkisk nivå. Denne studien konkluderte med at topplederes viktigste rolle var «monitorering». «Figurehead», «disseminator», «spokesperson», «entrepreneur», «resource allocator», og «negotiator» var også roller studien mente var mer viktigere for toppledere enn for mellomledere. «Disturbance handler»-rollen var den minst viktige rollen for toppledere. På mellomledernivå var det leader-rollen som var viktigere enn for toppledernivået. «Spokesperson», «disturbance handler» og «disseminator»-rollene var minst viktige for mellomledere.

En annen betydningsfull studie for oppgaven er utført av Hemphill (1959). Studien tok utgangspunkt i 575 ulike spesifikke lederoppgaver eller lederdimensjoner. 191 av disse ble så fordelt i ti oppsummerende faktorer. Hemphills ti faktorer var et sentralt utgangspunkt i studien til Pinto og Tornow (1975).

De kom frem til totalt 13 oppsummerende faktorer:

1. Product, Marketing and Financial Strategy Planning
2. Coordination of Other Organizational Units and Personnel
3. Internal Business Control
4. Products & Services Responsibility

5. Public and Customer Relations
6. Advanced Consulting
7. Autonomy of Action
8. Approval of Financial Commitments
9. Staff Service
10. Supervision
11. Complexity and Stress
12. Advanced Financial Responsibility
13. Broad Personnel Responsibility

Studien viste også hvilke faktorer som var mest avgjørende basert på lederens nivå i organisasjonen. Upper management, mid-management og begin management.

Her var det faktor 1, 3, 7, 8, 11 og 13 som var viktigst i upper management. I mid-management var faktor 2, 3, 4, 6, 7, 9 og 10 viktigst. Dette viser at det er forskjell i arbeidsoppgaver i rollene avhengig av nivå.

## **2.2 Erfaringsbakgrunn – kvalifikasjoner**

Lederes erfaringsbakgrunn kan være forskjellig. Her kan det være naturlig å skille mellom såkalte generalister, eller generelle ledere, og mer faglige ledere. Som faglige ledere kan man ha ulike faglige bakgrunner. Som generell leder kan man ha tidligere ledererfaring fra både stabsfunksjoner og fra divisjoner med fokus på bedriftens kjerneaktiviteter. Her kommer også lederens kjennskap til bedriften, liknende bedrifter og bransjen opp som et spørsmål rundt erfaringsbakgrunn.

Mye av forskningen er oppsummert av Døving (2016). Døving tar utgangspunkt i at det er fire kompetansetyper som ligger til grunn hos ledere. Det er analytisk kompetanse som vil si evne til problemløsning, typisk IQ. Det er sosial og mellommenneskelig kompetanse, typisk EQ, altså relasjoner og samarbeid. Det er kontekstuell kompetanse som ofte også er omtalt som bedriftsspesifikk kompetanse, herunder kjennskap til bedrift, bransje og rammebetingelser. Til slutt er det faglig kompetanse som retter seg mot bestemte områder eller arbeidsoppgaver.

### 2.2.1 Ekspertlederteorien

Døving (2016) trekker frem flere studier som viser til kontekstuell kompetanse og faglig kompetanse. I enkelte sammenhenger vil disse kompetansene kunne være overlappende. En av de sentrale forskerne på dette feltet er Amanda Goodall. Hun har gjennomført flere studier rundt ledelse av ulike organisasjoner og virkningen av ekspertledere med høy faglig eller kontekstuell kompetanse.

#### **Fagkompetanse**

Bridgewater, Kahn og Goodall (2011) fant i en studie av britisk fotball og deres managere/trenere i perioden 94-07 at ledere som selv har spilt fotball på høyt nivå økte produktiviteten for de mindre gode lagene, mer enn for de beste lagene. Hypotesen for studien var at høyt kompetente overordnede kan lære underordnede nødvendige ferdigheter for å gjøre en god jobb. Trenere med mer trenererfaring økte produktiviteten for de beste lagene mer enn for de dårligste lagene i premier league. Hypotesen var her at høyt kvalifiserte medarbeideres ego må håndteres og at dette gjøres best med erfaring. Bridgewater et al. (2011) mente denne hypotesen var viktigere jo mer kompetente, erfarne og høytlønnede medarbeiderne er.

Goodall (2006) undersøkte om de beste universitetene burde være ledet av de beste forskerne og universitetslederne var de beste forskerne. Undersøkelsen viste en positiv korrelasjon mellom siteringer av universitetets president, og universitetenes globale rankinger. I så måte mente hun at universitetene var ledet av de beste forskerne, men også at de beste universitetene i verden hadde best muligheter til å velge de beste kandidatene og systematisk ansette de beste forskerne.

Studien til Goodall (2011) omhandler hvorvidt sykehus med leger som toppledere leverer bedre resultater enn de med toppledere uten legebakgrunn. Undersøkelsen viste en sterk korrelasjon mellom rankingen av sykehusene og topplerer med legebakgrunn. Studien fra Goodall (2016) viste at innen psykiatri så øker en psykiater som leder organisasjonens prestasjoner. Som følge av at de har vært psykiater selv, vet de bedre hvordan å tilrettelegge for best mulig arbeidsmiljø for de øvrige psykiaterne. Goodall (2016) mente videre at eksepsjonelle psykiaterledere vil ha høy standard ved egenrekruttering og at leders kredibilitet

øker påvirkningen blant de ansatte og signaliserer prioritet til stakeholders. Forutsetningen er at psykiaterlederne har full ledelsesmyndighet rundt budsjett og strategi.

Goodall og Bäker (2015) har laget en helhetlig modell for hvordan ekspertledelse påvirker organisasjonens prestasjoner. Modellen tar utgangspunkt i at ekspertledere bringer med seg fagekspertise, lederegenskaper og ledererfaring. Denne ekspertisen, erfaringen og disse egenskapene gir kunnskapsbaserte beslutninger og strategier, som igjen gir signaler om ekspertise til nåværende og fremtidige ansatte, samt øvrige stakeholders. Studien konkluderer med at argumentene fremlagt i studien peker på at det kan være en tabbe å ansette nye toppledere uten erfaring for bedriftens kjerneaktivitet. Det konkluderes med at ekspertledere kan skape bedre resultater både gjennom handlinger og beslutninger, men også gjennom signaler. Det vises til mekanismer der ekspertledere forbedrer organisasjonens prestasjoner. Både gjennom kunnskapsbasert strategi, attraktivt miljø for arbeiderne og signaler om kredibilitet til eksisterende og potensielle ansatte og andre viktige stakeholders. Studien peker avslutningsvis på at forskningen særlig tar for seg effekten av ekspertledelse på kunnskapsintensive arbeidsplasser.

Goodall, Kahn og Oswald (2011) utførte en studie som viste at en solid indikator for en leders suksess er ekspertkompetansen deres innenfor feltet 15-20 år tilbake i tid.

Også studien til Goodall og Pogrebna (2015) gav sterk støtte til ekspertlederteorien. De mest suksessfulle Formel 1-lederne er de som hadde startet karrieren som sjåfører selv, og de med lengst sjåførkarrierer ble de mest effektive lederne. Best var effekten av å ha en tidligere sjåfør med 5 års erfaring hvis nåværende sjåfører ikke hadde erfaring fra Formel 1. Tidligere Formel 1-mekanikere presterte bedre som ledere enn de med generell ingeniør- eller ledererfaring, men dårligere enn tidligere Formel 1-sjåfører.

### **Kontekstuell kompetanse**

Døving (2016) fremhever den kontekstuelle kompetansen som viktig. Det vises her til Lazear (2012) og Crook, Todd, Combs, Woehr og Ketchen (2011), som både konkluderer med betydning av kunnskap om bransje og organisasjon, og nødvendigheten av å rekruttere ledere internt i bedriften.

Lazear (2012) viser også til at ledere med flere ulike roller i virksomheten har større sannsynlighet for å bli toppleder i virksomheten. Her vises det både til synlighet internt i organisasjonen, men også sterk kontekstuell kompetanse som årsaker til dette.

### **Oppsummering**

Goodall (2012) henviser til ekspertlederteorien og at organisasjoner gjør det bedre når de er ledet av personer som har en dyp forståelse for kjernevirksomheten. Samtidig henviser studien til at dette i seg selv ikke er nok. Kombinert med ekspertkompetansen må de ha industriekspertise og lederkapabiliteter.

Døving (2016) fremhever også at forskningen gir betydelig støtte til ekspertlederteorien, men mener i likhet med Goodall (2012) at fagkompetanse alene ikke er nok, og at fagkompetanse og kontekstuell kompetanse må kombineres med de sosiale og analytiske kompetansene, som en generell leder typisk vil ha.

#### **2.2.2 Kompetansebehov på tvers av hierarkisk nivå**

Døving (2016) oppsummerer forskningen rundt fagkompetanse med at fagkompetanse alene ikke er tilstrekkelig på et høyere ledernivå i organisasjonen. I tillegg til fagkompetanse mener Døving (2016) det også er behov for sosial kompetanse og generelle kompetanser. Døving (2016) viser også til Whitley (1989) som mente at det på lavere nivå var mer viktig med fagkompetanse, mens det høyere opp i hierarkiet var mer nødvendig med kompetanse om organisasjon og sektor.

Studien til Goodall og Bäker (2015) påpeker også at det som oftest vil være nødvendig med påfyll av kompetanse for en person som går fra en ren fagspesifikk jobb uten leder ansvar, til en mer ledende rolle. Samtidig antas det at man fra fagrollen har opparbeidet seg en viss mengde sosial, analytisk og ikke minst kontekstuell kompetanse, som vil være viktig i lederroller høyere i hierarkiet.

Døving (2016) henviser videre til at forskningen ikke har konkludert, men at relativ betydning av de ulike kompetansene antas å variere med nivå man er leder på, og at kontekstuell kompetanse er viktigere enn fagkompetanse, jo høyere nivå du leder på.

### **Ulike lederkompetanser**

Mumford, Campion og Morgeson (2007) har sett nærmere på krav til lederkompetanser på forskjellige nivåer i organisasjonen. Studien tok utgangspunkt i fire lederkompetanser. Disse var analytiske evner, sosial kompetanse, strategisk kompetanse og «business» kompetanse. Modellen ble testet blant rundt 1.000 ledere på ulike nivåer fra junior til senior. Modellen konkluderer med at alle de fire kompetansene er nødvendige, samtidig som kravene til de fire kompetansene blir større jo høyere nivå i organisasjonen lederen skal sitte på. Modellen konkluderer også med at den analytiske kompetansen er viktigst, deretter kommer sosial kompetanse og strategisk kompetanse. Behovet for økt sosial kompetanse stiger noe mer enn behovet for analytisk kompetanse jo høyere nivå lederen skal sitte på.

Yukl (2010) nevner også temaet og viser hvordan endringene i de nødvendige ferdighetene er fra lavere ledernivå til toppledernivå. På toppledernivå er det konseptuell kompetanse som er viktigst, mens mellommenneskelig kompetanse er nest viktigst, mens teknisk kompetanse/funksjonskompetanse er klart minst viktigst. For mellomledere kan det synes som om alle de tre kompetansene er like viktige.

### **Ulike ledernivåer**

Studien til Drotter og Charan (2001) tar for seg seks ledernivåer og hvilke egenskaper som særlig er viktig på hvert nivå. Generelt sett viser studien til at presset på å øke tidsbruken på ledelse, kontra tidsbruk på eget arbeid, vil øke for hvert ledernivå man går opp.

De seks ledernivåene omtalt var:

#### **1. Lede andre**

De viktigste egenskapene som ble trukket frem når man gikk over til å lede andre var evnen til å samarbeide, og at man klarte å knytte seg til selskapets verdier.

#### **2. Lede ledere**

Når man skal lede ledere ble det viktigere å ikke bare se på egen jobbeskrivelse, men også se mer på helheten og strategiske problemstillinger for hele selskapet. Det er også viktig å coache førstelinjelederne.

### **3. Lede funksjoner**

Ettersom man nå skal lede gjennom to nivåer med øvrige ledere kreves det større kommunikasjonsegenskaper. Det kreves også at man tenker og oppfører seg som en funksjonsleder. De må også evne å se fremover og se etter varige konkurransefortrinn.

### **4. Lede selskaper (business)**

En fundamental forskjell her er at man er ansvarlig for en bunnlinje. Rollen preges ofte av stor autonomi, noe lederen må evne å håndtere. Her må lederen også tenke både kortsiktig og langsiktig profitt, selv om det kan være en vanskelig balansegang.

### **5. Lede grupper (ledergruppe konsern)**

En viktig egenskap for de som leder grupper, herunder flere selskaper, er at de må unne andre suksess. De viktigste egenskapene er å evaluere strategi for å allokere og fordele kapital. Utvikle business managere, utvikle og implementere en porteføljestrategi og evaluere hvorvidt man har de riktige kapabilitetene for å vinne. Det er også her viktig med et større perspektiv.

### **6. Lede konserner**

Som konsernsjef må man forstå hvordan organisasjonen opererer. En ny dimensjon på dette nivået er ofte at man må håndtere en større grad av eksterne elementer proaktivt. Hvorvidt de lykkes avhenger nå ofte av 3-4 svært viktige beslutninger per år, fremfor dag til dag-arbeidet. Man må gå over fra å tenke strategisk, til å tenke visjonært. Her må man fokusere på hele konsernet. Det er også viktig at man klarer å samle en dyktig og godt fungerende ledergruppe. Studien til Drotter og Charan (2001) er også relevant for kapittel 2.4 om lederutvikling.

## **Gründere**

Studien til Drotter og Charan (2001) viser også til en noe enklere utvikling i mindre selskaper. Her vises det til gründere og deres utvikling gjennom ledernivåene i takt med bedriftens reise og vekst. Her går gründeren fra å lede kun seg selv, til etter hvert å ansette noen som skal ledes. Hvis bedriften skal overleve må gründeren lære seg coaching, planlegging og belønning av ansatte. Hvis bedriften vokser ytterligere og gründeren fortsetter å lede selskapet, må gründeren gå fra å lede andre til å lede ledere. Ifølge studien kunne man ofte se problemer her. Problemet gikk ofte på gründerens manglende evne til å endre egne arbeidsvaner, slutte å være så tett på som de var før, eller at de slet med å få tillit til det nye laget med mellomledere.



## **Oppsummering**

Forskningen virker altså, som også Døving (2016) viser til, å være tydelig på at det er behov for ulike kompetansetyper avhengig av ledernivå. I tillegg til fagkompetanse er det også behov for sosial kompetanse og generelle kompetanser, særlig på et høyere ledernivå i organisasjonen.

## **2.3 Personlighet og lederstil – egenskaper**

Dette er et studert område tidligere, så her vil min studie først og fremst se nærmere på forskjeller i nødvendige egenskaper avhengig av ledernivå.

Oppgavens problemstilling viser til nødvendige egenskaper for mellomledere og toppledere. Her omfattes blant annet personlighet og lederstil, herunder personlige egenskaper lederen har.

### **Personlighet og lederstil på ulikt hierarkisk nivå**

Studien til Johnson, Schneider og Oswald (1997) mente det grovt sett var tre typer ledere:

1. Oppgaveorienterte teknikere

Disse ble kjennetegnet av høy motivasjon, men mangler ofte mellommenneskelige egenskaper. Denne mangelen gjør ofte at de ikke avanserer i karrierestigen. Slike ledere kan fungere godt på lavere nivåer.

2. Elskverdige underpresterende ledere

Disse lederne kjennetegnes av gode mellommenneskelige egenskaper, men er samtidig ikke dominante eller ambisiøse. De presterer ofte lavere enn de to andre typer ledere, men er likevel godt likt blant medarbeiderne.

3. Menneskeorienterte ledere

Disse ble kjennetegnet av svakheter i det kvalitative, men tar igjen de kvalitative svakhetene på gode mellommenneskelige egenskaper og lederegenskaper. De presterer ofte godt og skaper gode resultater. Denne type ledere lykkes som oftest best på høyere nivå.

Studien til Mortensen og Mead (2018) omhandler to store grupper av CEOer og CFOers 16PF-profiler. Der var både gruppen med CEOer og CFOer mer emosjonelt stabile og

intellektuelt begavet, sammenliknet med nasjonale normgrupper. CEOer var mer ekstrovert, mer uavhengige, åpne for endringer og mer abstrakte tenkere. CFOer var mer regelorientert og logiske i beslutningstaking og mindre tålmodig med andre.

### **Egenskaper nødvendig for å lykkes**

En studie fra De Neve, Mikhaylov, Dawes, Christakis og Fowler (2013) viser at arvelighet på jobb med lederrolle er estimert til 24 %. Arvelighet kan også ifølge studien være en påvirkelig faktor i hvorvidt en person lykkes i en lederrolle eller ikke.

Lombardo, Ruderman og McCauley (1988) har sett nærmere på hva mislykkede ledere kjennetegnes av. Studien viste at ledere som gav seg var mer sannsynlig å ha mangel på kognitive evner eller evner til å håndtere kompleksitet i businessen, tenke strategisk, fatte gode beslutninger under krevende forhold og manglet ofte «political skills». De manglet også ofte integritet, sinnsro og «drive». Mislykkede ledere feilet også ofte i å motivere, lede, lære, utvikle og velge sine medarbeidere.

Lucas, Markessini og Cae-Link Corp Alexandria (1993) sin studie viste at de viktigste elementene for ledere er kognitive evner, «dispositional skills», mellommenneskelige egenskaper og ressursstyring.

Studien til Zaech og Baldegger (2017) har sett nærmere på ledelse i oppstartsbedrifter. Studien viste at transformasjonsledelse har signifikant og positiv effekt på resultatene i oppstartsbedrifter. I større oppstartsbedrifter har laissez-faire ledelse signifikant og positiv effekt på resultatene, mens denne type ledelse viser en negativ effekt i mindre oppstartsselskaper, ifølge studien. Det samme gjaldt for management by exception lederstil. Høy transaksjonsledelse viste negativ effekt i mindre oppstartsselskaper. Studien konkluderte derfor at gründere bør satse og fokusere mer på ledelse og hvordan de skal lede.

Også Kotter (1982) omtaler personlige egenskaper blant suksessfulle ledere. Studien peker på at toppledere er veldig kunnskapsrike rundt deres selskap og organisasjon, og at de har omfattende relasjoner gjennom deres organisasjon og industri. Av personlige egenskaper

peker studien på at de er over snittet intelligente, har gode analytiske og intuitive ferdigheter, er optimistiske, prestasjonsorienterte og ambisiøse.

Judge, Bono, Ilies og Gerhardt (2002) sin metastudie så nærmere på de såkalte «big five», altså de fem store personlighetstrekkene og korrelasjon til ledereffektivitet og «ledervekst» det vil si leders utvikling karrieremessig. Denne studien viste at de som rykker oppover i systemet er de som ikke er nevrotiske og som er ekstroverte, åpne og planmessige. Det var også en svak positiv korrelasjon til medmenneskelighet. Når det gjaldt ledereffektivitet viste studien en positiv effekt av planmessighet, medmenneskelighet, åpenhet og ekstrovertsjon, og en negativ effekt av nevrotisisme. Denne studien tok for seg en stor mengde tidligere undersøkelser og er regnet for å være solid innenfor sitt område. Overordnet viste femfaktormodellen en korrelasjon med ledelse på 0,48.

## **2.4 Lederutvikling**

Som flere studier har pekt på tidligere i dette kapitlet, krever ulike lederroller ulike kompetanse. Et element å vurdere er derfor også hvordan ledere utvikler seg i og mellom de ulike rollene, og om det er spesiell bakgrunn ledere ofte har som danner grunnlag for en lederkarriere.

Dai, Yii Tang og De Meuse (2011) konkluderer med at ledere må utvikle nye ferdigheter og kompetanser når de rykker oppover i systemet. Studien fant blant annet at viktigheten av kompetanse og ferdigheter økte i takt med nivået på stillingen.

Yukl (2010) nevner også at en fundamental forskjell på toppledere, mellomledere og ledere på lavere nivå er tidshorisonten deres og hvilket tidsperspektiv beslutningene som tas, skal ha. Mellomledere som typisk er opptatt av implementering av programmer og regler fra toppledelsen har ofte er moderat tidsperspektiv på fra 2-5 års tid. Mens topplederen typisk tar langsiktige beslutninger og har en tidshorisont 10-20 år fremover i beslutningene. En viktig evne som ifølge studien må utvikles for å rykke oppover i ledernivå er derfor evnen til langsiktig tenkning.

## **Fire veier til lederrollen**

Freedman (1998) tok utgangspunkt i fire veier til topplederrollen. Den første var fra individuell bidragsyter til en «supervising manager», deretter videre til bedriftsleder, til konsernleder og til slutt til «Institutional leadership». Studien tok utgangspunkt i hva man som leder på de ulike nivåene måtte gjøre mer av, mindre av og hva man måtte fortsette å gjøre. Oppførsel, aktiviteter og stiler som var effektive og høyt verdsatt på lavere ledelsesnivåer, oppdaget man at ofte kan være dysfunksjonelle eller ikke dekkende på høyere ledelsesnivåer.

I trinn én fra individuell bidragsyter til «supervising manager» skulle lederen slutte med teknisk ekspertarbeid, bygge opp eller utvikle en gruppe med dyktige spesialister, frigjøre seg selv fra oppgaver underordnede burde gjøre, samt planlegge og overvåke arbeidsflyt.

I neste trinn var det viktig å gi slipp på vinnervilje overfor andre organisatoriske enheter og jobbe mindre mot budsjetter. Lederen skulle gjøre mer raske taktiske beslutninger med strategisk kontekst, bli kjent med kapabilitetene og potensialet i informasjonssystemer og jobbe mer mot strategisk business og markedsplaner.

I trinn tre var det på tide å gi slipp på et ensidig internt perspektiv. Lederen må heller begynne å være mentor for underordnede, samarbeide med andre toppledere i konsernet, få et mer globalt perspektiv.

I det fjerde og siste trinnet skulle lederen begynne å beslutte langsiktige strategiske beslutninger, være en gallionsfigur, søke og utvikle gjensidige samarbeid med toppledere i egen og andre bransjer. Igangsette lederutskiftningssystem og bestemme hva slags «arv» man vil etterlate seg i selskapet var også to viktige nye oppgaver. Samtidig var det viktig å fortsette med et globalt perspektiv, bygge dyktige ledere under seg og samle en god ledergruppe.

Oppsummert kan det ifølge Freedman (1998) være ganske omfattende lederutvikling som skal skje mellom de ulike ledernivåene for å kunne gjøre det godt etter et opprykk.

## 2.5 Situasjonsbetingede elementer

Et element i kvalifikasjonene for ledere er også hvilke miljøer og kulturer de best kan få brukt sine kvalifikasjoner. I enkelte selskaper kan det være en eksisterende kultur eller et miljø som lederen passer dårlig inn i. Da vil selv en godt kvalifisert leder, ikke være så kvalifisert for akkurat den stillingen.

Groysberg, McLean og Nohria (2006) har sett nærmere på denne problemstillingen. Deres studie fant at når stjernerledere bytter selskap forlater de et miljø der de kan utnytte sine egenskaper på best mulig måte. Dersom det nye miljøet er sammenlignbart med det gamle miljøet er det større sannsynlighet for lederen i og lykkes igjen. Studien henviser også til at bedriftsspesifikk kompetanse vil ofte ikke lenger være aktuell i ny lederrolle i nytt selskap. Man må derfor være nøye i utvelgelsen av nye ledere for å se etter om forholdene ligger til rette, eller at man legger forholdene til rette for at ny leder skal lykkes.

Mumford og Connelly (1991) har også omtalt dette i sin studie. De mener det er viktig å ha de kognitive egenskapene, men at dette alene er ikke nok. For å få gode lederresultater må man også sørge for at forholdene ligger til rette slik at man får utnyttet den kognitive kapasiteten best mulig, eksempelvis energinivå, selvtillit, åpenhet og empati.

Yukl (2010) mente at betydningen av de ulike kompetansebehovene for mellomledere og toppledere varierer fra organisasjon til organisasjon. Eksempelvis trakk Yukl (2010) frem at krav til funksjonskompetanse er høyere for en toppleder hvis det i stor grad er sentralisert beslutningstaking. På samme måte som at mellomledere kan ha behov for en større grad av konseptuell kompetanse hvis de forventes å delta i strategiutvikling, innovasjon og endringsprosesser.

## **2.6 Oppsummering**

Dette kapitlet har trukket frem relevant forskning rundt nødvendige kvalifikasjoner og egenskaper for mellomledere og toppledere.

### **1. Lederroller**

Studien til Mintzberg (1971) viser til ti ulike lederroller som kan ha varierende viktighet for ledere. Videre viser Mintzberg (1973) i sin studie at topplerjobben er kompleks, og at de blant annet har ansvaret for strategiarbeid. Studiene til Pavett og Lau (1983) og Paolillo (1981) har brukt Mintzberg (1971) sin studie som utgangspunkt for å vurdere viktigheten av de ti lederrollene etter ledernivå. De finner her at viktigheten av de ulike rollene kan variere for mellomledere sammenliknet med toppledere, det samme viser Pinto og Tornow (1975) sin studie.

### **2. Erfaringsbakgrunn – kvalifikasjoner**

Rundt leders erfaringsbakgrunn er det særlig behov for fagkompetanse og kontekstuell kompetanse, herunder bransjekompetanse og bedriftsintern kompetanse som er mest omtalt. Døving (2016) og Goodall (2012) oppsummerte med at forskningen gir betydelig støtte til teorien om at det er behov for fagkompetanse for ledere. Samtidig mente de forskningen også viste at det var behov for øvrig kompetanse, eksempelvis kontekstuell, sosial og analytisk kompetanse. Disse kompetansene var særlig viktig på et høyere ledernivå, slik som mellomledere og toppledere.

Studien til Mumford et al. (2007) mener at analytisk kompetanse er viktigst på mellomleder- og topplerledernivå. Drotter og Charan (2001) viser i sin studie til ulike egenskaper som er viktige på ulike ledernivåer, og viser videre at mindre selskaper som kanskje ledes av gründere også har behov for at lederne utvikler seg i takt med bedriftens utvikling.

### **3. Personlighet og lederstil – egenskaper**

Egenskaper er i stor grad godt studert gjennom tidligere studier. Johnson et al. (1997) sin studie viser til at menneskeorienterte ledere ofte vil gjøre det best på høyere ledernivåer. Judge et al. (2002) sin metastudie rundt femfaktormodellen viser at personer som ikke er nevrotiske, men heller er ekstroverte, planmessige og åpne oftere kommer seg til lederroller.

Videre var de mest effektive lederne ikke nevrotiske, men heller ekstroverte, medmenneskelige, planmessige og åpne.

#### **4. Lederutvikling**

Vedrørende lederutvikling har Freedman (1998) sin studie vist fire ulike veier til institusjonelt lederskap. Også Drotter og Charan (2001) sin studie viser til ulike egenskaper og kvalifikasjoner ledere må tilegne seg for ulike ledernivåer. Dai et al. (2011) sin studie oppsummerte i stor grad lederutvikling med at ledere utvikler nye ferdigheter og kompetanser når de rykker oppover i systemet.

#### **5. Situasjonsbetingede elementer**

Yukl (2010) mente overordnet at ulike kompetansebehov for ledere kunne variere fra organisasjon til organisasjon og at det kunne variere basert på ulike oppgaver lederen var forventet å delta i. Samtidig viste studien til Groysberg et al. (2006) at det er større sannsynlighet for ledere i å lykkes hvis et nytt miljø er sammenlignbart med miljøer de tidligere har lyktes i.

### 3. Metode

I dette kapitlet vil jeg redegjøre nærmere for min metodiske tilnærming til oppgaven. Dette innebærer forskningsdesign, valg av kvalitativ eller kvantitativ metode, utvalg og rekruttering, datainnhenting, analysearbeid før en oppsummering rundt forskningsetiske problemstillinger, forskerens rolle, pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet i oppgaven.

#### 3.1 Kvalitativ metode

Før jeg går nærmere inn på valg av metode og forskningsstrategi skal jeg se tilbake på idé, litteraturgjennomgang, problemstilling og formål som utgjør fase én i forskningsprosjektet (Christoffersen & Rønningstad, 2019).

Selve ideen bak oppgaven er at det kreves et sett med kvalifikasjoner for å være leder. På samme måte som det kreves et gitt sett med kvalifikasjoner for alle jobber. Det er også dette det innledende sitatet fra Henry Ford peker på. Som også litteraturen henviser til, er ledelse viktig for en organisasjons prestasjoner.

Formålet med studien min er å se nærmere på nødvendige kvalifikasjoner for topp- og mellomledere.

Oppgavens problemstilling er:

«Kreves de samme kvalifikasjonene og egenskapene for en toppleder som for en mellomleder?»

Med denne problemstillingen som utgangspunkt vurderes kvalitativ metode som best egnede metode for å undersøke denne oppgavens problemstilling. Kvantitativ metode kan være mer hensiktsmessig hvis formålet var å undersøke hvor mange kvalifiserte toppledere og mellomledere som fantes i Norge, eller hvor stor andel av en populasjon som opplevde sin leder som kvalifisert for stillingen. Min oppgave sammenlikner kvalifikasjoner og egenskaper på et dypere nivå enn en kvantitativ studie ville ha gjort. For å få gått i dybden og sammenlikne er det valgt en kvalitativ metode.



### **3.1.1 Forskningsdesign**

Gitt oppgavens problemstilling, tiden til rådighet, samt viktigheten av å sikre gode muligheter for rekruttering av utvalg ble det raskt konkludert med at kvalitative intervjuer var mest hensiktsmessig for oppgaven. Problemstillingen er generell og henviser ikke til spesielle caser. En casestudie ville derfor ha passet bedre hvis man skulle undersøkt problemstillingen gitt en kontekst, eksempelvis sett nærmere på et konkret selskap, en konkret bransje eller liknende. Et design med observasjon kunne ha vært interessant for å belyse problemstillingen, men et slikt design ville antageligvis ha vært vesentlig mer tidkrevende og utfordrende å få gjennomført. Et slikt design med observasjon som utgangspunkt kunne også møtt en del utfordringer gitt at det er stor grad av konfidensialitet i topplederens arbeid, samt at toppledere er travle og kunne følt en slik observerende rolle mer ubehagelig. Enkelte kunne derfor ha takket nei til å delta i en studie med slik metodebruk og videre innskrenket valgmuligheter av ulike intervjuobjekter.

### **3.1.2 Intervju og intervjuguide**

For intervjuene som ble gjennomført i dette intervjuet ble det først og fremst brukt semistrukturert intervju. Det er fordi jeg følte et behov for en struktur gjennom intervjuet, og at det var viktig å komme innom noen av de sentrale deltemaene som også litteraturen viser til. Samtidig var det viktig å åpne opp for intervjuobjektens mulighet til å komme med sine tanker og meninger, også utenfor grovstrukturen. Flere av intervjuobjektene har en lang erfaring og det var derfor viktig å få høre mer om erfaringene og å skape en positiv stemning som tilrettela best mulig for dette. Denne tilnærmingen gjorde at intervjuobjektene i større grad fikk utbrodere, i etterpåklokskapsens lys var dette også en viktig forutsetning for et sentralt funn i min studie rundt situasjonsbetingelser.

Det var også semistrukturert metode som lå til grunn for arbeidet med intervjuguide. Det var viktig å finne en intervjuform som sikret tilstrekkelig med spørsmål og informasjon rundt problemstillingen og de sentrale deltemaene, samtidig som intervjuobjektens ulike erfaringer skulle komme frem i dialogen. Jeg valgte derfor i hovedsak å fokusere på åpne spørsmål, og spørsmål som i størst mulig grad refererte til intervjuobjektens erfaring. For å skape en positiv relasjon og trygg stemning var det også viktig å legge opp til noen mer konkrete spørsmål rundt deres karriere og erfaringer, og tanker rundt egne egenskaper og

kvalifikasjoner. På denne måten ble intervjuet også lagt opp på en måte som gjorde at respondentene kunne bruke seg selv og egne erfaringer som eksempel. Dette gjør også resultatene mer konkret og relevant for undersøkelsen.

## **3.2 Utvalg og rekruttering**

### **3.2.1 Utvalg**

Gitt problemstillingen var det naturlig at utvalget som skulle rekrutteres måtte ha inngående kjennskap til egenskaper og kvalifikasjoner ved toppledere og mellomledere. Denne type nødvendig kompetanse kan man i først og fremst finne hos personer som enten er eller har vært både toppleder og mellomleder selv, alternativt hos konsulenter som spesialiserer seg på rekruttering av topp- og mellomledere. Denne type konsulenter vil i mange tilfeller også selv ha innehatt en topp- eller mellomlederrolle i næringslivet.

Med utgangspunkt i denne forutsetningen var det etter en grundig gjennomgang av teorien særlig fire kategorier av informanter som skilte seg ut som relevant for å få belyst problemstillingen ytterligere:

#### **1. Rekrutteringskonsulenter som arbeidet aktivt med rekruttering av topp- og mellomledere – gjerne med egen erfaring fra lederroller i næringslivet**

Denne gruppen informanter mente jeg ville kunne belyse problemstillingen gjennom ekspertintervjuer, der de forklarte nærmere rundt deres erfaringer med å vurdere topp- og mellomlederes egenskaper og kvalifikasjoner i ulike bransjer og funksjoner.

#### **2. Gründere**

I litteraturgjennomgangen kom det opp ved enkelte anledninger at gründere eller mindre bedrifter i vekst, ofte hadde behov for andre typer ledelse, samt at gründere kunne ha behov for andre kvalifikasjoner og egenskaper enn øvrige ledere. Det ble påpekt at gründere ofte selv måtte utvikle seg som toppleder basert på selskapets utvikling. I så måte fremstod gründerrollen her som et unntak som burde belyses nærmere i oppgaven.

#### **3. Toppledere som har gått via stabsroller**

En av to sentrale måter å gå fra en mellomlederrolle til en topplederrolle på, er å gå via en mellomlederrolle innen stabstjenester. Eksempelvis økonomi eller HR. Disse lederne blir ofte i litteraturen ofte kalt generelle ledere.

#### **4. Toppledere som har gått via bedriftens kjernevirksomhet**

Den andre sentrale måten å gå fra en mellomlederrolle til en topplederrolle på, er å gå via mellomlederrollen som omhandler bedriftens kjernevirksomhet, og gjerne har gått gradene i ulike roller innenfor kjernevirksomheten på lavere nivå. I litteraturen omtales denne type ledere typisk som ekspertledere.

Min vurdering er at disse fire utvalgene er godt egnet til å belyse problemstillingen og sentrale delemner fra ulike ståsteder.

#### **3.2.2 Rekruttering**

De fire utvalgene består alle av travle personer, som også ofte er bevisst på hva de bruker tiden sin på. Det å rekruttere interessante profiler fra disse utvalgene var derfor på forhånd vurdert som noe av det mest krevende med min studie.

For å klare å få rekruttert de mest interessante profilene anså jeg det som viktig å se nærmere på egne relasjoner på jobb, gjennom jobb og relasjoner mine kollegaer kunne bistå med å benytte seg av for oppgaven. Arbeidet med å gå gjennom hvert av de fire utvalgene, og finne relevante profiler til hvert utvalg var derfor et arbeid preget av bred og systematisk kartlegging av egne relasjoner og mine kollegaers relasjoner til aktuelle intervjuobjekter.

Hovedfokuset var å skaffe relevante intervjuobjekter som kunne belyse problemstillingen. For å sikre mest mulig egnede intervjuobjekter var elementer som kjønn, alder, lang eller kort erfaring i rollen, selskapets størrelse, bransje og kultur oppe til vurdering, men uten at dette ble lagt avgjørende vekt på ved utvalg. Det er derfor noe variasjon innenfor de ulike utvalgene når det gjelder eksempelvis størrelse og erfaring. Variasjonen mener jeg kan være en fordel for min studie, ettersom dette igjen vil bidra til å belyse problemstillingen fra ulike perspektiver. Deltagerne i min studie har lederansvar for alt fra i underkant av 30 til i overkant av 3000 ansatte, og fra rundt 25 millioner kroner i omsetning til en omsetning på i underkant av 6 milliarder kroner.

### 3.2.3 Mer om intervjuobjektene

#### **Rekrutteringskonsulenter**

Den første rekrutteringskonsulenten som ble intervjuet er utdannet siviløkonom. Konsulenten har mer enn fem års erfaring som mellomleder med ansvar for profittsentre og mer enn fem års erfaring som toppleder i privat næringsliv og 30 års erfaring som rekrutteringskonsulent. I sin karriere som rekrutteringskonsulent har vedkommende rekruttert flere hundre topp- og mellomledere til store, mellomstore og små virksomheter i Norge.

Den andre rekrutteringskonsulenten er også utdannet siviløkonom og har lang erfaring fra Management Consulting, samt flere mellomlederroller i hovedsak med ansvar for kostsentre, herunder særlig HR, etterfulgt av erfaring som rekrutteringskonsulent.

#### **Gründere**

Den første gründeren er toppleder i et selskap han selv grunnla for over 20 år siden. Selskapet tilbyr software og har et femsifret antall B2B-kunder lokalisert i hele verden. Selskapet er i kategorien 100-500 ansatte og 100-500 millioner kroner i omsetning. Gründeren har økonomisk-administrativ utdannelse, samt erfaring fra mellomlederrolle før selskapet ble startet opp.

Den andre gründeren startet for i underkant av 10 år siden opp et konsultentselskap som tilbyr tjenester innen B2B. Gründeren leder fortsatt selskapet som er i kategorien 20-50 ansatte og 20-50 millioner kroner i omsetning. Gründeren har økonomisk-administrativ utdannelse, og har også noe erfaring fra lederroller på lavere nivå før selskapet ble startet opp.

#### **Toppledere som har gått via stabsroller**

Den første toppleren som har gått via stabsroller er utdannet siviløkonom og har erfaring fra ulike roller innen regnskap og revisjon før vedkommende ble mellomleder med lederansvar for stabsenhet, kostsenter, i et stort selskap i kategorien 1-5 milliarder kroner i omsetning og 5.000-10.000 ansatte. Deretter fulgte flere liknende mellomlederroller, før vedkommende var innom både toppleder- og mellomlederrollen i to ulike konsultentselskaper. I dag jobber vedkommende som toppleder i en medlemsorganisasjon i kategorien 20-50 ansatte og 50-100 millioner kroner i omsetning.

Den andre topplederen som har gått via stabsroller er også utdannet siviløkonom, og har hatt en lang karriere som leder av stabsenheter, kostsentre, bak seg i forskjellige selskaper i to ulike bransjer. Vedkommende er i dag toppleder og kom fra mellomlederrolle i samme selskap. Selskapet er i kategorien 200-500 ansatte og 500 millioner til en milliard kroner i omsetning.

### **Toppledere som har gått via bedriftens kjernevirksomhet**

Den første topplederen som har gått via bedriftens kjernevirksomhet er utdannet med fagbrev som elektriker, og begynte karrieren som montør og installatør. Deretter fulgte ulike lederroller før vedkommende ble toppleder i selskapet. Videre hadde vedkommende flere mellomlederroller i profittsentre i et fusjonert selskap, med ansvar for en geografisk basert enhet, før vedkommende ble toppleder i samme selskap. Selskapet er i kategorien 1.000-5.000 ansatte og 1-5 milliarder kroner i omsetning.

Den andre topplederen som har gått via bedriftens kjernevirksomhet har økonomisk-administrativ utdanning og startet lederkarrieren som leder for ulike profittsentre før vedkommende ble mellomleder med ansvar for et profittsenter, og deretter toppleder. Vedkommende er nå toppleder i samme selskap som vedkommende tidligere hadde en mellomlederrolle i. Selskapet er i kategorien 1.000-5.000 ansatte og 5-10 milliarder kroner i omsetning.

### **3.2.4 Styrker og svakheter ved utvalget**

En av svakhetene ved dette utvalget er at det er forholdsvis lite. Det er mulig å diskutere hvorvidt min studie og utvalget hadde vært bedre ved et ekstra intervjuobjekt per utvalg, slik at det totalt sett ville ha vært 12 intervjuobjekter. Likevel merket jeg tydelig at det i de to siste intervjuene kom opp færre nye elementer. Det var i større grad var de samme momentene som kom opp, eller kun nye eksempler og illustrasjoner på momenter innhentet gjennom tidligere intervjuer. Ettersom dette var krevende utvalg å rekruttere fra, samt at tiden til rådighet var begrenset, valgte jeg derfor å stoppe ved åtte intervjuer i min studie, fordi sannsynligheten for nye momenter etter hvert ble såpass lav.

En annen mulig svakhet ved slike undersøkelser er at intervjuobjektene ikke har et godt nok grunnlag for å ha en velbegrunnet mening, eller at de fremfører subjektive meninger.

Intervjuene og intervjuguide ble derfor særskilt tilpasset hvert enkelt intervjuobjekt. Gjennom å tilpasse spørsmål til intervjuobjektens egen bakgrunn gikk intervjuet i enda større grad på det de som ledere hadde opplevd basert på egne erfaringer. I tillegg ble intervjuobjektene valgt ut etter en grundig gjennomgang av erfaring og kompetanse. Gründerne hadde rundt 10 og 20 års erfaringsgrunnlag, de fire andre topplederne hadde alle over 20 års ledererfaring, herunder over 5 år som mellomleder og over 5 år som toppleder. Rekrutteringskonsulentene var erfarne konsulenter med relevant erfaring både fra rekrutteringskonsulentjobben, men også fra tiden før de ble rekrutteringskonsulenter. Rekrutteringskonsulentene hadde også en mer faglig bakgrunn gjennom opplæring i sin bedrift, og sertifiseringer innen ulike verktøy, da særlig personlighets- og evnetester. I intervjuene merket man også at rekrutteringskonsulentene i større grad benyttet faglig terminologi og hadde en mer faglig tilnærming til samtalen. Samlet sett er dette en styrke for undersøkelsen.

Intervjuobjektene opererte i stor grad også i forskjellige bransjer, i selskaper med forskjellige størrelser og ulike antall ledernivåer under seg. Informasjonen var derfor basert på en rekke ulike erfaringer intervjuobjektene hadde. Gjennom både å snakke med rekrutteringskonsulenter og nåværende ledere med ulik bakgrunn, fikk jeg et bredt spenn i utvalget.

### **3.3 Datainnhenting**

Datainnhenting var planlagt gjennomført gjennom fysiske intervjuer med de åtte personene i utvalget. Grunnet anbefalinger fra helsemyndighetene for å stoppe spredningen av koronaviruset Covid-19 ble det vanskelig å gjennomføre intervjuene fysisk. Datainnhenting ble derfor gjennomført via videointervju med hver enkelt.

Utfordringene med denne gjennomføringen var at det ikke var mulig å kontrollere intervjuobjektens omgivelser. Samtidig var det antageligvis mer effektivt både for min del, og ikke minst for intervjuobjektens del, som raskt kunne koble seg opp på sin egen PC og gjennomføre intervjuet der informantene allerede befant seg.

Innledningsvis i intervjuene ble intervjuobjektene presentert hensikten med min studie, og hensikten med at de var valgt ut som intervjuobjekter, i tillegg til informasjon som allerede var sendt på e-post i forkant av intervjuet. Det ble gjort oppmerksom på det formalistiske rundt intervjuet og avgitt samtykker til bruk av videoopptak. Det ble også opplyst om at informasjonen som ble gitt i intervjuet ville brukes på en ikke-identifiserende måte i oppgaven, men at det likevel kunne være potensielt personidentifiserende informasjon som kom frem, som en konsekvens av den enkeltes spesifikke bakgrunn. Alle intervjuobjektene samtykket til dette. Enkelte intervjuobjekter fremhevet dette som en viktig forutsetning for deres deltagelse og deres svar på spørsmålene som skulle stilles.

Videre ble det stilt åpne spørsmål rundt lederskap og nødvendige egenskaper for å være leder. Deretter beveget intervjuet seg inn på mer sentrale spørsmål for å belyse delemner rundt problemstillingen. I denne delen av intervjuet ble det benyttet tilpassede spørsmålsstillinger til hvert enkelt intervjuobjekt basert på deres egen erfaring og bakgrunn. Dette for å sikre at svarene i størst mulig grad ble gitt basert på den kompetansen og erfaringsbakgrunnen intervjuobjektet hadde, fremfor basert på subjektive meninger rundt andres kompetanse og erfaringsbakgrunn. Det ble også stilt oppfølgings spørsmål knyttet til dette. Her var bruk av opptak viktig for å kunne ha fokus på samtalen og stille gode oppfølgings spørsmål. Avslutningsvis fikk de spørsmål om de ville ha svart det samme for ti år siden, og rundt deres inntrykk av hvilke mellomlederroller man ofte kom fra, før man gikk inn i topplederrollen. Gitt deres travle hverdag var det viktig å sikre at intervjuet ble avsluttet i tide, dette gikk også fint.

Samtlige intervjuobjekter var velvillige til å dele av sin kunnskap og sine erfaringer rundt tematikken. Det var lett å ha en god dialog med intervjuobjektene og de kom med relevant innsikt for å belyse problemstillingen og de sentrale delemnene. Det virket også som om flere av intervjuobjektene synes det var en interessant samtale og satt pris på muligheten til å få delta med sin kompetanse inn i min studie.

### **3.4 Analysearbeid**

#### **3.4.1 Datareduksjon**

For denne oppgaven er det brukt tverrsnittbasert og kategorisk inndeling av data, etter samme fordeling som store deler av litteraturen bygger på. Dette er en metode som særlig passer godt ved semistrukturert eller strukturert intervjuguide, slik som foreligger for denne oppgaven. Metoden går ut på at informantenes svar grupperes etter liknende svar i de ulike delene (Christoffersen, 2019a).

#### **3.4.2 Dataanalyse**

Min analysestrategi for oppgaven var å benytte meg av en kombinasjon av meningskategorisering og øvrige ad hoc-metoder (Christoffersen, 2019a). Gitt problemstillingen, intervjuguide og bruk av tverrsnittbasert metode for datareduksjon var det naturlig å analysere dataen med en viss grad av meningskategorisering. Samtidig var det også viktig å se på dataen fra andre perspektiver og både se etter mønstre, temaer og eventuelle klyngedannelser.

#### **3.4.3 Tolkning**

For denne oppgaven var det naturlig å ta utgangspunkt i eksisterende teori, og tolke funnene opp mot disse. Til grunn for tolkningen av data lå også undersøkelsens formål.

### **3.5 Oppsummering/metodiske refleksjoner**

God metodebruk er viktig for å sikre en god oppgave som gir et godt og riktig svar på problemstillingen. Jeg har i dette kapitlet redegjort for metodebruken for denne oppgaven, og vil videre redegjøre for noen sentrale metodiske refleksjoner knyttet til oppgaven.

#### **3.5.1 Etikk**

Til grunn for det etiske rundt oppgaven ligger generelle forskningsetiske retningslinjer fra De nasjonale forskningsetiske komiteene (2014).

De fire prinsippene respekt, gode konsekvenser, rettferdighet og integritet har ligget til grunn for arbeidet i hele prosessen. Studien min er innrettet på en generell måte, og henvender seg



derfor ikke mot spesifikke selskaper eller spesifikke ledere og vurderer deres kvalifikasjoner. I så måte er eventuelle negative konsekvenser forsøkt unngått i så stor grad som mulig.

Når det gjelder fase en av prosessen med forskningsdesign var det viktig å sikre en god problemstilling basert på en solid idé og litteraturgjennomgang. Problemstillingen er utviklet på selvstendig grunnlag, i samarbeid med veileder. Metodevalg og forskningsstrategi er utført basert på gjeldende beste praksis, og omfanget av forskningsprosjektet er tilpasset et normalt masteroppgaveprosjekt. Eventuelle fordelaktige og skadelige konsekvensene for informantene ble kartlagt før informantene ble kontaktet. Kartleggingen viste at deltagelse i liten grad hadde særlige fordelaktige eller skadelige konsekvenser for informantene. Disse elementene er pekt på som sentrale etiske problemstillinger i fase én av prosjektet (Christoffersen, 2019b). Intervjuobjektene tok heller ikke opp noen etiske problemstillinger rundt intervjuet.

### **Identifisering**

Informantene hadde samtykkekompetanse og gav aktive samtykker både til å delta og til at de eventuelt kunne identifiseres i undersøkelsen. Dette var likevel med utgangspunkt i at dataen skulle forsøkes å gjøres uidentifiserbar. Det har derfor vært viktig for meg å forsøke å overholde dette best mulig. Jeg har derfor, til tross for at det kunne ha vært en styrke for studien, valgt å presentere resultater i oppgavens kapittel fire om resultater, på en mest mulig nøytral og ikke-identifiserende måte. Kapittel fire omhandler blant annet direkte sitater eller oppsummeringer av det enkeltinformanter har sagt. Det er derfor utfordrende å skulle fremheve informantens bakgrunn i dette kapitlet, uten å identifisere vedkommende. For å forsøke å utnytte det metodiske mulighetsrommet som ligger i informantenes unike bakgrunn har jeg valgt å gå noe lenger i spesifisering av bakgrunn på informanter som danner grunnlag for sentrale funn i kapittel fem og seks som omhandler diskusjon og konklusjon. Disse kapitlene omtaler funnene mer generelt og på et mer overordnet nivå. Dette gjør at hver enkelt informants utsagn ikke er like enkelt å identifisere. I kapittel fem og seks er det derfor forsøkt hensyntatt at informantene ikke skal være identifiserbare, samtidig som resultatene skal vurderes basert på en metoderefleksjon. Dette har vært en krevende balansegang i oppgaven.

**Uavhengighet**

Intervjuobjektene var bekjente av enten mine kollegaer eller meg selv, i tillegg til at to av intervjuobjektene var mine kollegaer. Slike bekjenskaper kan ha sine utfordringer gjennom at intervjuobjektene kan gi andre svar enn hvis et slikt bekjenskap hadde eksistert. Samtidig kan intervjuobjektene til tross for et bekjenskap ha opptrådd nøytralt, og det ble derfor også vurdert som den mest hensiktsmessige måten å få gjennomført studien min på. Denne relasjonen kan også ha vært en styrke i undersøkelsen, som kan ha ført til at jeg hadde en større tillit fra intervjuobjektene enn jeg ville hatt uten denne relasjonen. Relasjonen kan derfor også ha medført at intervjuobjektene var mer åpne og ærlige i samtalen, og derav også gav større bidrag enn de ville gjort uten en relasjon i forkant.

**Frivillighet**

En annen utfordring er at en slik relasjon kan ha gjort at graden av frivillighet rundt deltagelse kan ha vært redusert, og at enkelte har følt et større press for å delta i undersøkelsen, enn hvis det ikke hadde vært en relasjon tilstede. Samtidig taler flere faktiske forhold mot fravær av frivillighet. Alle intervjuobjektene hadde anledning til å takke nei til å delta. Intervjuobjektene er erfarne og selvstendige mennesker som daglig tar vanskelige beslutninger, og som derfor sannsynligvis ville takket nei, dersom de ikke ønsket å bidra. Intervjuobjektene responderte raskt på henvendelsen, noe som taler for at de ønsket å delta. Samlet tyder disse elementene på at intervjuobjektene deltok frivillig.

**Øvrige etiske betraktninger**

Vedrørende transkribering så ble det gjort over et forholdsvis kort tidsrom, for å sikre best mulig likhet i transkriberingen. Det ble vurdert som viktig at intervjuene ble transkribert på en enhetlig måte, for å sikre best mulig informasjon.

Valgene som har vært gjort underveis har blitt gjort med tanke på å opprettholde så høy grad av vitenskapelig kvalitet som mulig, gitt tiden som er til rådighet. For å opprettholde uavhengighet for min studie, har det vært viktig å holde arbeidet med lederegenskaper og lederkvalifikasjoner på min arbeidsplass adskilt fra studien min.

Informantene har ikke vært involvert i tolkningen av egne uttalelser.

Det er i oppgaven brukt god henvisningsskikk i henhold til APA-metoden.

### **3.5.2 Pålitelighet, gyldighet, objektivitet og generaliserbarhet**

Det er viktig at oppgaven har pålitelighet, gyldighet, er objektiv og at det gjøres en vurdering av hvorvidt det er mulig å generalisere basert på oppgavens resultater.

#### **Pålitelighet**

Historisk sett er pålitelighet kanskje en større problemstilling i kvantitative studier, der man ofte har hentet inn større mengder data som analyseres. Dataen kan være hentet inn gjennom ulike datasett, eller større spørreundersøkelser, hvor forskeren ikke nødvendigvis selv har full kontroll på hvordan data er innhentet, eller at forsker ikke har hatt direkte interaksjon med de som er respondenter på et svarskjema. Disse utfordringene gjør seg ikke gjeldende på samme måte i en kvalitativ studie.

I denne oppgaven er det flere elementer som kan utfordre reliabiliteten. Det første er min rolle som forsker. Intervjuobjektene og jeg som intervjuer har en stor forskjell både i alder og i stilling, svarene vil derfor kunne være annerledes enn hvis de hadde vært stilt av en som var på samme alder og stillingsnivå. Jeg opplevde ikke dette som et problem under intervjuene. Min oppfatning er derfor at intervjuobjektene ikke svarte betydelig annerledes enn om jeg hadde tilsvarende alder og stillingsnivå som intervjuobjektene.

En videre utfordring er også hvorvidt intervjueteknikken ubevisst kan ha vært med på å påvirke svarene. Det er vanskelig å analysere på egenhånd, særlig når prosjektet er utført alene, og man ikke er to som kan diskutere eller utfordre hverandre. For reliabiliteten ville det ha vært en fordel å ha vært to personer som forskere, da reliabiliteten øker ved å være to.

(Christoffersen, 2019a). For å styrke reliabiliteten er derfor opptakene fra intervjuene gjennomgått to ganger, i tillegg til selve intervjusituasjonen. Opplevelsen fra runde en til runde to var ikke merkbart forskjellig.

#### **Gyldighet**

I dette prosjektet har det vært viktig å sikre gyldighet. For å sikre gyldighet er det viktig å søke etter mulige feilkilder gjennom hele prosessen. En viktig del av det har vært grundig

arbeid med intervjuguide for å sikre at spørsmålene er presise og at de er godt forankret i problemstilling og sentrale delemner. I tillegg har det vært viktig å ha et grundig arbeid med transkribering for å sikre at svarene som har kommet faktisk har blitt håndtert med den kvalitet som kreves for å få høy validitet. Ved analyse og tolkning har det vært viktig å analysere og tolke fra et teoribasert ståsted. Målet med denne prosessen har vært å sikre at alle steg har vært utført med den nødvendige kvalitet.

Aktuelle feilkilder i dette prosjektet som kan gi mindre validitet kan eksempelvis være at det er for få intervjuobjekter eller et skjevt eller feil utvalg. Det kan også være manglende innsikt hos intervjuobjektene. Elementer som selskapsstørrelse, bransje, kjønn, alder og erfaring som har vært mindre prioritert i denne oppgaven, og er en potensiell feilkilde, kan likevel har en større betydning. Andre feilkilder kan være feiltolkning av litteraturen eller intervjuobjektene. Disse identifiserte feilkildene er forsøkt gjort så små som mulig i min studie, blant annet gjennom å gjennomgå opptak fra intervjuer to ganger. I tillegg ble det på forhånd gjort et grundig arbeid med utvelgelse av intervjuobjekter. Videre er intervjuobjektene erfarne og har erfaring fra forskjellige bransjer, selskapsstørrelser, de har et visst aldersspenn, og det er totalt fire forskjellige typer utvalg. Dette er elementer som gir økt validitet i undersøkelsen.

### **Objektivitet**

Ettersom vi her snakker om intervjuer og kvalitativ forskning er det en fare for at subjektiviteten kan ta over for objektiviteten, basert på intervjuobjektens subjektive tanker og meninger. Dette mener Kvale og Brinkman (2018) kan hindres gjennom frihet fra ensidighet, refleksiv objektivitet og gjennom muligheten til å protestere.

Frihet fra ensidighet kan gjøres ved å sikre et godt design og forarbeid som tar høyde for ulike perspektiver, samt at man tar hensyn til ulike kilder. I denne oppgaven har det totalt vært undersøkt 150 ulike kilder i litteraturgjennomgangen, hvor store deler også er inkludert i min studie. Mye av litteraturgjennomgangen er også brukt som bakgrunnsinformasjon i planlegging av oppgaven. I tillegg er det fire ulike utvalg som har belyst problemstilling og sentrale delemner fra sine ulike ståsteder, basert på deres ulike kompetanse og lange erfaring, det store spennet i informantenes bakgrunn er her en fordel.

Refleksiv objektivitet handler om hvorvidt forskeren forholder seg objektivt til sin rolle og er observatør fremfor deltager. I denne oppgaven har det vært viktig å sikre at intervjuobjekter har kunnet snakke så fritt som mulig, uavhengig av meg som forsker. Samtidig er det nødvendig å stille oppfølgingsspørsmål og holde samtalen gående. Det kan skade objektiviteten, gjennom at man kanskje i enkelte intervjuer glir over i en mer deltakende rolle enn en observerende rolle. Det at opptak av intervjuene er gjennomgått to ganger, sikrer et mer bevisst forhold til egen fremtreden og rolle, og for at denne ikke skal ha påvirket min studies objektivitet.

Objektivitet gjennom muligheten til å protestere er generelt sett ofte godt ivaretatt i kvalitativ forskning gjennomført ved intervjuer. Her har intervjuobjektene hatt gode muligheter til å utbrodere, forklare og om nødvendig protestere basert på de ulike spørsmålsstillingene. Intervjuobjektene fikk også anledning til å komme med avsluttende tilleggsinformasjon hvis de følte at det var noe de ikke hadde fått sagt. Videre har også to av intervjuobjektene i etterkant oversendt materiell eller korte beskjeder per e-post rundt ting de kom på i etterkant av samtalen, eller for å utdype momenter de dro opp i intervjuet.

### **Generalisering**

Generalisering er ofte kanskje enda viktigere i kvantitative undersøkelser, der man undersøker et representativt utvalg og ønsker å se om resultatene kan gjelde for flere enn akkurat de undersøkte. Likevel er også generalisering et viktig element i kvalitative studier også. I denne undersøkelsen og i kvalitative studier blir det likevel litt annerledes, blant annet fordi utvalgene som undersøkes ikke nødvendigvis er representative, eller skal være representative. I denne undersøkelsen er det brukt et bredt utvalg. Samtidig var formålet med utvalgene å få best og mest mulig informasjon, ikke nødvendigvis at utvalgene skulle være representative.

For min studie det likevel flere forhold som taler for at resultatene også kan generaliseres til en viss grad. Problemstillingen er generell og går på egenskaper og kvalifikasjoner for mellomledere og toppledere. For å undersøke problemstillingen er det et bredt spekter av ulike bakgrunner hos informantene som har deltatt i min studie. Det kan gi studien min en økt grad av generaliserbarhet, og sørge for at resultatene kan gjelde for ulike roller og for toppledere og mellomledere med ulik erfaringsbakgrunn utdannelse. Videre vil også det brede

spennet gjøre at eventuelle sentrale unntak fra generaliseringen vil kunne komme frem og bli kartlagt. I studien min har det eksempelvis kommet frem at toppledere og mellomledere i hovedselskapet i konglomerater antageligvis ikke vil omfattes av resultatene i like stor grad. Videre er gründere som et unntak redegjort for i mer detaljert grad.

Et annet eksempel på at det store spennet vil være positivt for generaliserbarheten er bedriftenes størrelser. Intervjuobjektene har her både mellomleder- og toppledererfaring fra både store bedrifter og bedrifter som faller i kategorien små og mellomstore bedrifter. Det gjør at min studies funn vil kunne være gjeldende både for mindre og større selskaper. Gjennom erfaringsspennet har også intervjuobjektene erfaring fra både topplederroller og mellomlederroller i organisasjoner med et ulikt antall ledernivåer. Enkelte organisasjoner har kun to ledernivåer, og enkelte organisasjoner har både fire og fem ledernivåer. Det gir også et godt grunnlag til å kunne generalisere resultatene uavhengig av antall ledernivåer i organisasjonene.

## 4. Resultater

I dette kapitlet skal jeg se nærmere på resultatene i undersøkelsen. Her vil jeg først og fremst ta for meg funn knyttet til de ulike lederrollene, nødvendige kvalifikasjoner og egenskaper for å løse disse rollene, hvordan man kan tilegne seg disse kvalifikasjonene og egenskapene, herunder lederutvikling, og avslutningsvis noen viktige situasjonsbetingelser som har kommet frem som et resultat av de utførte undersøkelsene.

### 4.1 Lederroller

Innledningsvis er det viktig for å kunne se på nødvendige kvalifikasjoner og egenskaper, å vite hva ledere på toppleder- og mellomledernivå faktisk gjør. Hvilke roller har de, og hva bruker de tiden sin på?

Undersøkelsen peker på at de viktigste oppgavene til en leder uavhengig av nivå, er å avklare mål, organisere virksomheten og få med seg folk til å nå målene. En av intervjuobjektene presenterte fire trinn for lederes roller:

1. Avklare mål og lage strategier
2. Skaffe best mulig ressurser for å nå målene
3. Delegere arbeidsoppgaver
4. Følge opp og gi tilbakemeldinger

Intervjuobjektet mente at disse fire elementene oppsummerer lederrollen godt. Avhengig av virksomhet og nivå, vil grad av viktighet og grad av behov for de fire elementene variere. Det samme intervjuobjektet mente også at det å klare alle disse fire elementene ofte var utfordrende, og at relativt få ledere i Norge evnet å sikre alle disse fire elementene på en god måte. Intervjuobjektet mente at det nesten kunne sies å være en paretlov rundt ledelse, som gikk ut på at 20 % av lederne står for 80 % av verdiskapningen.

Et intervjuobjekt peker på at en leders viktigste rolle er å realisere mål sammen med andre og at man for å få til dette er nødt til å jobbe sammen med andre. Intervjuobjektet mener det å samhandle med andre er noe ledere bruker mye tid på, og er således en viktig rolle.

#### **4.1.1 Mellomlederrollen**

Intervjuobjektene beskriver mellomlederrollen som en rolle som i hovedsak består av å delegere arbeid, samt følge opp og gi tilbakemeldinger.

##### **Optimalisering**

Overordnet viser flere av intervjuobjektene til at det som mellomleder er viktig å optimalisere enheten man leder, enten det er et kostsenter eller et profittsenter. Intervjuobjektet mener det innebærer å sikre best mulig ressurser og fordele ressursene for avdelingen så optimalt som mulig. Videre innebærer det å følge opp og sikre best mulig resultater, gitt de ressursene man har til rådighet, mente intervjuobjektet. Et intervjuobjekt er også tydelig på at en viktig mellomlederrolle er å påvirke egne rammevilkår, og sikre avdelingen best mulig tilgang på ressurser. Eksempler på dette kan være best mulig rekruttering til avdelingen, sikre gjennomslag hos toppleder i budsjett- og beslutningsprosesser og utnytte eventuelle eksterne rammevilkår best mulig. Et intervjuobjekt er også tydelig på at det som mellomleder ikke bare handler om å optimalisere egen enhet, men optimalisere egen enhet på best mulig måte for selskapet som helhet. Vedkommende presiserer at det i dette ligger at det ikke nødvendigvis er positivt for selskapet totalt sett å optimalisere egen avdeling slik at det går utover selskapet for øvrig. Flere trekker videre frem at de beste mellomlederne bidrar til samarbeid på tvers av avdelinger, hjelper sine lederkollegaer for andre og bidrar til ledergruppen som helhet, utover egne ansvarsområder.

##### **Operasjonell rolle**

Intervjuobjektene trekker frem at mellomlederrollen i større grad preges av kortere perspektiver og mer raske og kortsiktige beslutninger. De omtaler rollen som «mer operasjonell» og mener at man i større grad trekkes mot triggeroppgaver og operasjonelt arbeid, fremfor strategisk arbeid. Flere trekker også frem at mellomledere kan ha flere medarbeidere eller ledere under seg som man har direkte personalansvar for, enn det toppledere kanskje har. Dette mente flere intervjuobjekter førte til at mellomlederrollen ofte innehar et stort ansvar for oppfølging, opplæring og coaching av underordnede. Inkludert i dette er også det rent personalmessige rundt rekruttering og håndtering av personalsaker. Et intervjuobjekt oppsummerer det med at man er «tettere på hver enkelt». Flere trekker også frem kunde- og leverandørkontakt som en sentral del av rollen som mellomleder.



#### 4.1.2 Topplederrollen

Intervjuobjektene beskriver topplederrollen som en rolle som preges av å avklare mål, strategier og et overordnet ansvar for å skaffe ressurser til selskapet.

##### Mål og strategier

Når intervjuobjektene skal beskrive topplederrollen mener de at den består av en del operativt arbeid, men at det helt klart er en rolle som innebærer mer analytisk og strategisk arbeid, enn en typisk mellomlederrolle. Det er mindre daglig drift, mindre oppfølging av produksjon og mindre personaloppfølging. Flere mener personaloppfølgingen preges av at toppledere kun har direkte ansvar for egen ledergruppe. Intervjuobjektene påpeker at det er vesentlig mer fokus på strategiutvikling og posisjonering av selskapet, herunder også langtidsplanlegging. Et annet intervjuobjekt oppsummerte topplederrollen på følgende måte: «Topplederens rolle er å sikre at selskapet er den beste versjonen av seg selv». Et intervjuobjekt mente at en måte å gjøre dette på var å sikre at selskapet hadde gode rutiner og gode prosesser, som er godt dokumentert og implementert videre nedover i organisasjonen.

Et annet intervjuobjekt mener at ordene tilstedeværelse, tydelighet og tilrettelegging er tre viktige ord som toppleder. Vedkommende sier:

«Det handler om å vise tilstedeværelse for de ansatte, tydelighet med tanke på hva selskapet skal drive med, hvor selskapet skal, hvilke mål som skal oppnås, og tilrettelegging i form av at topplers rolle er å tilrettelegge for at hver enkelt ansatt i selskapet kan være den beste versjonen av seg selv.»

##### Overordnet ansvar, optimering og innovasjon

Et intervjuobjekt mener at selv om topplederrollen preges av mindre operasjonelt arbeid enn i en mellomlederrolle, har man som toppleder det formelle ansvaret for det som foregår i bedriften. Intervjuobjektet påpeker at toppledere er ansvarlige for rapportering til både styre, generalforsamling og myndigheter. Som toppleder må man ha kunnskap rundt rapporter utarbeidet av sine ansatte, enten fordi man må presentere de, eller fordi man må kunne svare på spørsmål om de i etterkant, fortalte intervjuobjektet. Her mente intervjuobjektet videre at det særlig var mange økonomiske rapporter man stod til ansvar for. Gjennom dette mente vedkommende at det også en del økonomisk og juridisk arbeid og ansvar i topplederrollen.

Intervjuobjektet sa det på denne måten: «Det er en del forhold til årsrapportering, styre og eiere man ikke har som mellomleder. Når man er toppleder sitter man med det øverste ansvaret, det er et formelt ansvar man slipper litt mer unna i mellomlederrollen.».

Flere av intervjuobjektene peker på at en viktig del av topplederrollen er å styre og utvikle rammevilkårene for selskapet. De sier at få selskaper har ubegrenset tilgang på eksempelvis kapital, arbeidskraft eller andre viktige ressurser for selskapet og at er topplederens jobb å sikre at selskapet totalt sett har best mulig tilgang på ressurser, og at disse ressursene utnyttes best mulig. Videre mente de en viktig topplederoppgave er å styre og påvirke egne rammevilkår. Herunder en overordnet dialog med kunder, leverandører og samarbeidspartnere, eierdialog, dialog med styret, tillitsvalgte, fagforeninger, finansmiljøer og myndigheter. Et intervjuobjekt sier: «Dette kan være mindre komplekst for en mellomleder, da har man kanskje bare kunder eller leverandører, og man har ofte lite regulatorisk arbeid.».

Et intervjuobjekt beskriver det som «planlegging og tilpasning av ressursbruk til et fremtidig målbilde». Et annet intervjuobjekt mener også at arbeidet preges av risikostyring og fokus på optimering. Intervjuobjektet beskriver det slik: «Som toppleder må du hele tiden jobbe med å optimere selskapet. Her må også toppledere ofte ta risiko. Det er ikke alltid like enkelt å vite hvorvidt man kutter fett eller muskler.» Her mener intervjuobjektet også innovasjon, videreutvikling, nye tanker og ideer. Det er en viktig rolle for topplederen å enten selv være en aktiv innovatør selv, eller legge til rette for innovasjon og videreutvikling i selskapet, mener et annet intervjuobjekt.

### **Forbilde innad og ansikt utad**

Flere intervjuobjekter peker også på at topplederrollen innebærer å være et forbilde for resten av organisasjonen, både internt og eksternt. Et intervjuobjekt mener også at topplederen har en viktig «utenriksministerrolle». I dette mener vedkommende en front mot markedet, mot kunder og leverandører og at man gjennom dette sikrer selskapet en god posisjon, samt at dette også gir positiv effekt internt gjennom at selskapet er synlig utad.

### **Sikre de beste under seg**

Flere sier uoppfordret at det å skaffe de beste mellomlederne er en viktig del av jobben med å være toppleder. «Toppledelse går ut på å tiltrekke seg de beste mellomlederne og

medarbeiderne», sier et intervjuobjekt. Et intervjuobjekt peker også på at det i dag er mer flat struktur i de fleste selskaper og at det ikke lenger er slik at topplederen skal være best i alt selv.

«I dag skal topplederen være dirigenten i orkesteret. Topplederens oppgave er ikke å overprøve IT-direktøren eller økonomisjefen, det er å sikre at man har den beste IT-direktøren og økonomisjefen i markedet.», fremhever en av intervjuobjektene.

Et intervjuobjekt mener det å sikre de beste lederne under deg er 90 % av jobben. Et annet intervjuobjekt mener det er viktig å være kynisk i det å skaffe seg de beste under seg og til sin ledergruppe. Elementer som kompetanse, holdninger og lojalitet nevnes hyppig av flere intervjuobjekter som viktige verdier man trenger hos ledere og medarbeidere under seg når man er toppleder. Det er også flere som peker på at man i rollen som toppleder opplever mindre støtte ovenfra, enn man gjør som mellomleder. Et intervjuobjekt nevner at det er mer støtte i en toppleder med daglig tilstedeværelse, enn i et styre med 4-8 møter i året, som man som toppleder rapporterer til. Intervjuobjektet mener at det kanskje er enda viktigere å ha de beste medarbeiderne under seg som man kan få støtte fra, ettersom støtten ovenfra er mindre i topplederrollen.

### **Topplederrollen som gründer**

Intervjuobjektene med gründererfaring mener de gradvis må frigjøre seg mer og mer fra selskapets kjerneaktiviteter og detaljer rundt drift etter hvert som selskapet vokser. Gründerne nevner selv at de begge ved selskapets oppstart arbeidet med kjernevirksomheten og at det i lengre perioder kun var de selv, og deretter enkelte ansatte som jobbet i bedriften. De mente da at lederrollen endret seg etter hvert som bedriften vokste og fikk behov for mellomledere. Fra selv å ha vært på gulvet alene eller sammen med noen få, mente de rollen gikk mer og mer over i en lederrolle når du begynte å lede ulike mellomledere, som igjen ledet medarbeidere nedover i organisasjonen. En av gründerne intervjuet i min studie fremstiller det slik:

«I dag jobber jeg mindre operativt, og mer strategisk. Det er også en del av den reisen jeg er på for å gjøre meg selv mer overflødig. Tidligere hadde jeg én til én-samtaler med alle ansatte og var tett på hver enkelt i hverdagen. I dag har jeg fire mellomledere som tar seg av dette, og min jobb er å hjelpe og sparre med mellomlederne. Jeg gir nå

heller mellomlederne sjansen til å ordne ting selv, og stepper eventuelt inn hvis det er ønsket. Det gjør at jeg heller kan ha et mer strategisk fokus.».

De to gründerne mente at det var viktigere å fokusere mer på visjoner, verdier, selskapsutvikling og kulturbygging. Samtidig fremhever gründerne viktigheten av innovasjon og at man fortsatt bruker tid på å løse kundenes problemer, slik de selv har gjort helt fra selskapet ble startet. De mente derfor at det er en rolle som ikke endrer seg like mye, men som heller er mer lik selv om selskapet utvikler seg videre og blir større. Inkludert i dette innovasjonsarbeidet mente et intervjuobjekt også at tilpasninger til markedet gjennom produkter, tjenester og prising var sentralt. Intervjuobjektet sa: «Selv om jeg ikke lenger bruker så mye tid på kjerneaktivitetene, bruker jeg fortsatt mye tid på det å forstå kundenes problemer og hvordan våre produkter best kan løse kundenes problemer.».

Internt i selskapet fremhevet de viktigheten av at man går frem som et forbilde, men at dette blir vanskeligere jo større selskapet blir. Derfor blir det gradvis viktigere å få gode prosesser, rutiner og sikre at disse implementeres i organisasjonen, rett og slett fordi de selv ikke kunne være forbilde for alle ansatte på samme måte som de var tidligere. Intervjuobjektet sier: «Det som for meg er selvfølger må «bankes inn», dette betyr verdier og oppførsel. Det må lages rutiner og prosessbeskrivelser, og de må lages på en måte slik at hele organisasjonen forstår de.»

## **4.2 Erfaringsbakgrunn – kvalifikasjoner**

I dette delkapitlet skal jeg se nærmere på lederes kvalifikasjoner gjennom deres erfaringsbakgrunn. Her ser jeg særlig på betydningen av fagkompetanse, bransjekompetanse, bedriftsspesifikk kompetanse og nødvendige kvalifikasjoner for gründerne.

### **Fag- og/eller bransjekompetanse**

Ekspertlederteorien bygger på en teori om at du enten må ha en fagkompetanse eller en kontekstuell/bedriftsspesifikk kompetanse for å lykkes som toppleder. Flere av informantene i undersøkelsen henviser også til nettopp disse to punktene som viktige. Samtlige anerkjente at

bransjeerfaring eller fagkompetanse var positivt og til en viss grad nødvendig. Likevel mente enkelte at dette var viktigere, enn det andre gjorde.

Et intervjuobjekt var opptatt av å få frem viktigheten at man måtte ha enten fagkompetanse eller bedriftsspesifikk kompetanse, om ikke begge deler for å gå inn i en lederrolle. «Hva er ditt fag? Hva er din bransje?», mente intervjuobjektet var de to aksene man måtte undersøke hos ledere. Vedkommende hadde ingen tro på at man kunne ta noen helt ut av sin kontekst bransje- og fagmessig og forvente gode resultater. Intervjuobjektet viste her til et eksempel:

«Er du knallgod på varehandel, så kan du jobbe i mange ulike lederstillinger innen varehandel. Er du knallgod på salg og markedsføring kan du flytte deg til andre eller tilgrensende bransjer og fortsatt ha med deg faget. Det å ta noen helt ut av sin kontekst på både fag og bransje fordi de er en god leder, mener jeg er en teori som er betydelig tilbakelagt. Jeg har ingen tro på at man kan være en såkalt «rendyrket leder», men tror heller at man må ha et «fag» gjennom en bransjekompetanse eller et funksjonsfag.»

Et annet intervjuobjektet mente det å kjenne faget og bransjen gjennom dyp fag- og bransjekompetanse var avgjørende for evnen til å kunne fatte gode og riktige beslutninger. I tillegg gav det et godt utgangspunkt for å forstå hele selskapets verdikjede å selv ha erfaring fra fag og bransje, og at dette hjalp i lederrollen. Vedkommende viste også til at i møte med store og viktige kunder, eller i forhandlinger, var det å selv ha fagkompetanse eller bransjekompetanse viktig. I slike situasjoner hadde også en leder med fag- og bransjeerfaring bedre muligheter til å se risiko og muligheter. I tillegg mente vedkommende det var positivt både for rekruttering og eksternt image at man hadde et stort nettverk i bransjen og for å opparbeide dette mente vedkommende at fag- og bransjekompetanse var en viktig forutsetning.

Flere av intervjuobjektene viser til fordeler av å ha bransjekunnskap eller fagkompetanse rundt oppgavene som skal gjennomføres i bedriftens kjernevirksomhet, kombinert med gode lederegenskaper. En mener det er avgjørende å ha kontroll på bedriftens kjernevirksomhet, ettersom det er der resultatene skapes, og at det er en klar fordel å selv ha erfaring fra dette for best mulig å ha kontroll og oversikt.

**Ikke nødvendig**

Flere av de andre intervjuobjektene mener derimot at fag- og bransjekompetanse er noe ledere kan lære seg underveis, og at det ikke nødvendigvis trenger å være et definert krav med fag- eller bransjekompetanse når man blir ansatt i rollen som enten topp- eller mellomleder.

Enkelte av intervjuobjektene uttalte også at det ikke var behov for å ha gått gradene verken i bransjen eller i selskapet du skal være mellomleder eller toppleder i. Et intervjuobjekt henviser til to konkrete eksempler for å underbygge sin argumentasjon. Det første eksemplet er den norske bygg- og anleggsvirksomheten AF Gruppen. Intervjuobjektet mener selskapets ledergruppe i liten grad kan regnes for å være ekspertledere med dyp fagkompetanse. «De er først og fremst akademikere med lederutdanninger, og AF Gruppen har jevnt over levert svært gode resultater sammenliknet med sine konkurrenter i flere år.», sier intervjuobjektet. Det andre eksemplet intervjuobjektet viser til er General Electric (GE) i USA. «Mange amerikanske toppledere har bakgrunn fra GE, og mange av topplederne i USA som har gått gradene i GE har også lyktes godt i andre bransjer.», mener vedkommende. Intervjuobjektet mente dette var to gode eksempler som underbygget at det er mulig å lære seg fag og bransje, og at man kan være leder uten dyp fag- eller bransjeerfaring fra før av. Flåsete sagt mente intervjuobjektet at «du trenger ikke truckførerbevis for å være toppleder eller mellomleder». Intervjuobjektet sa også «jeg kjenner ikke til noen bransjer som er umulig å forstå» og viste til at mange ledere raskt vil kunne sette seg inn i spesielle forhold som angår bransjen man opererer i, samtidig som det kan være en fordel å ha denne erfaringen fra før av. Et annet intervjuobjekt mente det var viktig å sette seg godt inn i bransjen og selskapets interne og eksterne premissgivere som toppleder eller mellomleder. Samtidig mente vedkommende at det heller var situasjonen selskapet stod i som var mest avgjørende for å få kartlagt nødvendige kvalifikasjoner, ikke faget eller bransjen selskapet opererte i.

Det samme intervjuobjektet viste til en virksomhet der lederen hadde en ordning hvor hele ledergruppen gjennomførte kjerneaktivitetene sammen med de som jobbet med kjerneaktiviteten 2-3 dager i året. Dette for å få en forståelse av virksomhetens kjerneaktiviteter på en bedre måte. Vedkommende henviste også til TV-programmet «Undercover Boss» der lederen fikk jobbet på gulvet sammen med de ansatte som jobbet med kjernevirksomheten. Intervjuobjektet mente at slike metoder kunne benyttes for å skaffe seg

nødvendig fag- eller bransjekunnskap etter man hadde startet i en lederrolle, og at det ikke var avgjørende å ha denne kompetansen i forkant.

Et intervjuobjekt viste også til at behovet for fag eller bransjekunnskap kunne variere i ulike bransjer. Vedkommende mente at det i enkelte bransjer kanskje var viktigere med kontroll på kjernevirksomheten, og at det i slike tilfeller kunne være ekstra fordel med bransjekompetanse eller fagkompetanse, mens det også fantes bransjer som ikke hadde det samme behovet. Et annet intervjuobjekt mente også at det kunne være enkelt å bli for teknisk opphengt i detaljer som leder hvis man hadde en mer faglig bakgrunn, og at det derfor i enkelte tilfeller faktisk kunne være en fordel å ha en annen type bakgrunn for å se mer helhetlig på det store bildet.

### **Ledelse viktigst**

Blant intervjuobjektene som mente det var en fordel med bransjekunnskap og forståelse for faget medarbeiderne utførte, mente de fleste at det viktigste var lederegenskapene. Et intervjuobjekt mente det handlet om å finne de rette menneskene og gjøre de overordnede grepene, og at bransje og fag dermed ikke var like avgjørende. Et annet intervjuobjekt mente det viktigste var å være kompetent nok til å kunne stille gode spørsmål til sine underordnede, men at man ikke hadde behov for noe dyp fagkunnskap.

Et annet intervjuobjekt mente at ledelse og lederegenskaper var viktigere enn fagkunnskap eller bransjekunnskap. Samtidig var vedkommende tydelig på at bransjekunnskap alltid er fint å ha med, og er en fordel. Det kunne være nyttig i faglige diskusjoner med medarbeidere, i topplederrollen kunne det være viktig for å legge gode strategier. Intervjuobjektet presiserte likevel: «Samtidig er jeg også tydelig på at det i en lederrolle er mer ledelse enn fag og bransje.» Vedkommende sa videre at «fag endrer seg raskt, så der må de beste følge med hele tiden» og mente derfor at man som leder heller måtte være mer opptatt av ledelse og lederegenskaper enn fag og produkter som var i stadig utvikling.

Det var også et intervjuobjekt som mente det var enklere å bytte bransje, og derav også mindre betydning med bransjekunnskap hvis man byttet bransje på et mellomledernivå, heller enn på et toppledernivå. Her mente intervjuobjektet at en økonomisjef i stor grad som følger av sin faglige kompetanse rundt økonomi og ledelse kunne fungere i denne funksjonen på

tvers av bransjer. Intervjuobjektet trakk særlig fram fenomenet som gjeldende for mellomledere med ansvar for kostsentre, eksempelvis økonomi eller HR, flere andre påpekte liknende forhold. Flere intervjuobjekter antydte også liknende elementer, uten å gå like detaljert inn på det.

Et annet intervjuobjekt mente at man i ledelsen hadde ulike roller og at det var ulike kvalifikasjoner som var nødvendige for de ulike rollene. Et annet intervjuobjekt mente også at nødvendige kvalifikasjoner for en leder kunne avhenge av hva slags kvalifikasjoner de på ledernivået under seg hadde. Vedkommende viste til et konkret eksempel:

«Enkelte økonomisjefer er egentlig mer avanserte regnskapssjefer, mens andre økonomisjefer er allroundere. Hvis man har tre faglig sterke økonomisjefer under seg så kan det kanskje være greit å være allrounder som overordnet.»

Gjennom dette mente vedkommende også at det i slike kostsentre med ansvar for funksjoner, ofte var behov for en viss grad av faglig kompetanse, men at denne også kunne utfylles av god faglig kompetanse på ledernivået under seg.

Et intervjuobjekt mente at «ledelse er en kompetanse og en kvalifikasjon i seg selv».

Vedkommende sier:

«Det er viktig å åpne øynene og se utover egne fag og bransjer. Det viktigste for en leder er ledererfaring og lederegenskaper. Da kan ledere være utdannet akkurat det de vil, men det er lederkompetansen deres som teller for meg. Mange har brukt lang tid på å forstå dette, men det er også fordi de også ikke har sett på ledelse som en egen kompetanse eller kvalifikasjon.»

### **Bedriftsintern kompetanse**

Flere av intervjuobjektene gjorde seg betraktninger rundt viktigheten av den bedriftsinterne kompetansen, det vil si kompetanse man har rundt selskapet man jobber i, og deres produkter, prosesser og verdier. De fleste intervjuobjektene viste da til en risikobetraktning rundt ledere og lederansettelser. De mente det i stor grad var mindre risiko knyttet til å ansette en intern kandidat som leder, enn en ekstern kandidat. Flere mente at man ofte kjenner en intern kandidat godt fra før av, samtidig som vedkommende kjenner til rutiner, strategi, drift og kultur.



Et intervjuobjekt som selv hadde rykket opp fra mellomlederrolle til topplederrolle i samme selskap mente også at det kunne være forskjellig basert på nivå vedrørende denne risikobetraktningen. Vedkommende mente at det kunne være enklere å håndtere denne risikoen ved ansettelser på mellomledernivå, der overordnet toppleder kan sørge for daglig oppfølging, mens det ved ansettelse av toppleder kunne være et styre som ikke ville kunne følge opp toppleder som kom utenfra på samme måte som topplederen kunne følge opp en ny mellomleder som kom utenfra. Vedkommende mente derfor at dette risikomomentet i enda større grad var gjeldende for topplederansettelser enn for mellomlederansettelser.

Samtidig var flere intervjuobjekter tydelig på at det kunne være problematisk kun å ansette interne kandidater i lederposisjoner. Særlig i tilfeller der man skulle gjennom raske og store endringer i selskapet, mente flere at det kunne være fornuftig med ledere som hadde kvalifikasjoner innenfor dette, og at bedriftsintern erfaring da nesten kunne virke mot sin hensikt. Samtidig pekte et intervjuobjekt på at det å ha en bedriftsintern kompetanse også kunne være en fordel hvis man skulle kunne ha tillit og troverdighet gjennom en stor endringsprosess. Flere av intervjuobjektene var uansett tydelige på at det i tilfeller hvor selskapet i stor grad gikk bra, var fordelaktig å velge en person som kjente selskapet fra før av.

Flere mente også at det var viktig med interne lederansettelser for å sikre at andre kvalifiserte medarbeidere ble i bedriften og søkte seg til bedriften, rett og slett fordi man visste at det var mulig å rykke oppover i systemet. Et intervjuobjekt viste også til at ved å ha en bedriftsintern kompetanse som leder ville man i større grad kunne bevare kontinuitet og terpe på de samme tingene i organisasjonen over lengre tidsrom, og at dette kunne være en fordel.

Det mest sentrale som trekkes frem av intervjuobjektene rundt bedriftsspesifikk kompetanse og interne lederansettelser er likevel risikoelementet. Det at en leder er et trygt valg, ettersom de overordnede allerede kjenner deg og din kunnskap, ble trukket frem som avgjørende. I enkelte tilfeller mente også flere at dette elementet var mer avgjørende enn den bedriftsinterne kompetansen og betydningen av denne for lederens kvalifikasjoner. Et av intervjuobjektene oppsummerte det slik: «Oppsiden er kanskje høyere hvis du skal ansette en fra et annet miljø,

men det er også risikoen. I store selskaper med voldsom verdi, stor balanse og tusenvis av arbeidsplasser, så er det viktigst å sikre seg mot nedsiderisiko, da er det enklere å velge en «kronprins» som har gått «konsernsjefskolen» i selskapet, rett og slett fordi du vet hva du får.»

## **Gründere**

Når det gjelder gründere så er intervjuobjektene tydelige på at deres nødvendige kvalifikasjoner endrer seg i takt med selskapets vekst og strategi. I begynnelsen mente gründerne i min studie selv at det var viktig med en faglig kompetanse eller bransjekunnskap. Intervjuobjektene henviser til at deres kunnskap fra bransjen eller området de startet et selskap innenfor, også var avgjørende for selskapet de startet. De henviste til at de så et problem eller en utfordring og ønsket å bidra til å løse problemene eller utfordringene for sine potensielle og fremtidige kunder. Et intervjuobjekt mente at det derfor var avgjørende med en domenekunnskap. Gjennom å kjenne til kundenes problemstillinger klarte vedkommende å starte selskapet og få solgt sine produkter til kunden. Også i dag når selskapet er stort er viktigheten av å kjenne kundenes problemstillinger sentral, mente vedkommende. Intervjuobjektet vurderte denne kompetansen som like avgjørende i dag som når selskapet ble startet. «Det er også avgjørende å kunne påpeke disse utfordringene overfor kundene og vise at selskapets produkter løser disse problemene på en god måte.», mente vedkommende.

Et annet intervjuobjekt mente det også var nødvendig å komme inn i bransjen med en annen tankegang og et annet syn enn de etablerte aktørene hadde. Intervjuobjektet fremhever viktigheten av forståelse for faget og at man har bransjekunnskap, samtidig som personalledelsen nå var viktigst, fordi selskapet var større. Vedkommende mente det viktigste når det gjaldt fag var å kunne stille gode spørsmål og utfordre, ikke den dype fagkunnskapen.

Når det gjelder kvalifikasjoner for å lede selskapet i senere faser viser et av intervjuobjektene til at det er en fordel at de ansatte vet at de som ledere også har gjort akkurat det samme som de ansatte nå gjør. «Det gir en annen tillit og troverdighet som leder og at de ansatte og øvrige mellomledere forstår at det som sies og gjøres, ikke bare er tilfeldig, men at det faktisk gjøres basert på en dyp kunnskap om bedriftens kjerneaktivitet», mente vedkommende. Det samme intervjuobjektet mener også at det er mulig å lede de ansatte uten denne forhistorien eller

denne kompetansen, men at man da antageligvis måtte ha ledet på en litt annen måte for å sikre troverdighet og tillit.

Et annet intervjuobjekt fremhevet behovet for selv å tilegne seg nye kvalifikasjoner og nye kunnskaper etter hvert som bedriften utviklet seg. Vedkommende mente det var helt nødvendig for å fortsette som toppleder i eget selskap, at man evnet nettopp dette.

Vedkommende mente at: «Det er helt avgjørende å fortsette å utvikle seg selv etter bedriftens ulike faser. De fleste klarer å ta bedriften i en etappe, men her må lederen gjenvinne og utvikle seg selv for å takle flere etapper. Du må lese mye, og være åpen for at andre har kompetanse.».

### **4.3 Personlighet og lederstil – egenskaper**

Flere av intervjuobjektene har henvist til at det er ledelse og lederegenskapene som i stor grad avgjør en leders suksess. Dette delkapitlet tar for seg personlighet, lederstil og lederegenskaper og deres påvirkning på mellomledere og toppledere. Personlighet hos ledere er i all hovedsak godt studert fra før av, så funnene er i hovedsak basert på forskjeller i ønskede egenskaper for mellomledere og toppledere.

Enkelte mente at det var vanskelig å vurdere nødvendige fordi ønskede egenskaper hos sin leder, kan være subjektivt fra medarbeider til medarbeider. Videre henviste intervjuobjektet til at det var vanskelig å finne objektive kriterier for en kvalifisert leder og god leder. «I enkelte yrker slik som salg er det enklere å måle konkrete resultater, korrigert for eventuelle skjevheter i forutsetninger, mens i ledelse er det vanskeligere å måle resultater på en like enkel måte.»., mente intervjuobjektet.

#### **Personlighet**

I likhet med flere studier, trakk også et intervjuobjekt frem femfaktormodellen rundt personlighet. Vedkommende mente at denne femfaktormodellen sier noe rundt hva slags egenskaper en effektiv eller god leder ofte har. Intervjuobjektet mente likevel at man måtte være forsiktig med å spikre slike vurderinger i stein, men at det kan gi visse formeninger, eller bidra til å luke ut kontraproduktive personlige egenskaper og lederstiler.

Et intervjuobjekt mener viktigheten av faglige resultater er lav, og at det er de typiske lederegenskapene man må se på som viktige hos mellomledere. Som intervjuobjektet sier: «Mange har blitt ansatt som mellomledere på bakgrunn av gode faglige resultater, men hvis de ikke har lederegenskapene er det sjelden vedkommende plutselig ser lyset og begynner å agere som en leder».

Flere intervjuobjekter trakk frem nysgjerrighet som en viktig egenskap for ledere uavhengig av nivå. Gjennom dette mente flere av intervjuobjektene at du alltid som leder måtte være nysgjerrig etter å finne bedre løsninger og bedre måter å gjøre ting på.

Intervjuobjektene har vært tydelig på at man som leder må ha tilstrekkelig intelligens som leder, særlig i en verden som stadig blir mer kompleks. Dette kombinert med en indre drive og motivasjon var viktig, mente flere.

Flere trakk også frem at man måtte være arbeidsom som leder, og at man må evne å legge ned nok tid og krefter, hvis man skulle lykkes.

### **Mellommenneskelige egenskaper**

Som mellomleder fremhever flere av intervjuobjektene de mellommenneskelige egenskapene som viktig. Det dreier seg om å få med seg mennesker over tid, motivere og engasjere de medarbeiderne man har til rådighet, mener flere intervjuobjekter. Et intervjuobjekt sier «du må sørge for at dine medarbeidere har lyst til å være med deg på denne reisen mot målet». Herunder nevnes også kommunikasjon, forutsigbar, åpenhet og ærlighet som viktige egenskaper. Et intervjuobjekt fremhever særlig mentorrollen og coachingrollen som mellomleder. Intervjuobjektet sier: «Hvis man klarer å utvikle medarbeiderne og få de til å ta ut sitt fulle potensiale, så viser man gode egenskaper.». «Det dreier seg om å være hands on på operativt arbeid, og bruke de mellommenneskelige egenskapene til å få medarbeiderne til å trekke i samme retning.», mener et annet intervjuobjekt.

Intervjuobjektene var tydelige på at de mellommenneskelige egenskapene også var viktige for toppledere. Et intervjuobjekt mente at de menneskelige relasjonene var 90 % av topplederjobben, og at mellommenneskelige egenskaper derfor var helt avgjørende for å

lykkes godt i rollen som toppleder. Likevel mente flere at det var en forskjell fra mellomlederrollen til topplederrollen, ettersom man som mellomleder ofte har flere direkte underordnede og er nærmere de ansatte «på gulvet», mens man som toppleder først og fremst kun har ansvar for og kontakt med sin ledergruppe, og at viktigheten av de menneskelige egenskapene derfor var enda større som mellomleder enn som toppleder.

Et intervjuobjekt henviste også her til at de hadde hørt et foredrag av et ledende globalt lederrekrutteringsbyrå, der de hadde gjort en studie av 100 lederansettelser hvor ansettelsen hadde vært vellykket, og ikke funnet noen sammenheng mellom typiske egenskaper som sørget for at de lyktes. Videre fortalte intervjuobjektet at når byrået hadde sett på 1000 ledere som hadde mislykkes, var det såkalt EQ, altså den emosjonelle intelligensen, som var en gjenganger som det største problemet blant ledere som mislyktes. Intervjuobjektet mente det stemte godt med egne oppfatninger og at de mellommenneskelige egenskapene var viktig for å lykkes som leder, og at de som hadde dårlige mellommenneskelige egenskaper ofte fikk problemer i mellomlederroller og topplederroller.

### **Helhetlig fokus**

En sentral egenskap flere har trukket frem som viktige hos de beste mellomlederne er engasjement og evnen til å se helhetlig. Det handler om engasjement både for egen enhet og for selskapet samlet sett og at man ser egen avdelings påvirkning på selskapet totalt sett. Et intervjuobjekt valgte å uttale det slik «det hjelper ikke å ha en spiss som scorer mål, hvis forsvaret lekker som en sil», og mente gjennom dette at mellomledere også måtte se til helheten i selskapet og ikke bare sin egen avdeling. For å klare det mente vedkommende at det var viktig å ha ambisjoner. Samme intervjuobjekt mente at trygghet var viktig, særlig trygghet når det gjaldt å ta beslutninger. Som mellomleder er det kanskje enkelt å tenke at noen over seg kan ta beslutningen, men det å evne å ta en avgjørelse er utrolig viktig som mellomleder, mente intervjuobjektet. Flere av intervjuobjektene mente videre at det var ønskelig at mellomledere hadde denne type egenskaper som de også mener en toppleder som har ansvaret for helheten, skal ha.

### **Etterrettelighet**

Et intervjuobjekt trakk frem etterrettelighet som en viktig egenskap for mellomledere. Intervjuobjektet mente at etterrettelighet var viktig ettersom man som mellomleder ofte ledet et eget kostsenter eller profittsenter, og derfor måtte være etterrettelig og til å stole på. Flere trakk frem ærlighet som viktig for både toppledere og mellomledere og at det var grunnleggende viktig med pålitelighet, dette gjaldt både overfor overordnede og underordnede i organisasjonen.

### **Gjennomføringskraft**

Et intervjuobjekt nevnte ordet «gjennomføringskraft». Flere intervjuobjekter var inne på at det som mellomleder var viktig å gjennomføre det som ble besluttet høyere opp i organisasjonen. Intervjuobjektene mente at man som mellomleder ofte hadde et særlig ansvar for å gjennomføre endringer videre nedover i organisasjonen, basert på beslutninger som var fattet av toppleder, styret eller generalforsamling. Et intervjuobjekt mente også at dette ansvaret gjorde mellomledere til navet i ledelsen. Intervjuobjektene mente gjennomføringskraft var et punkt der topplederrollen og mellomlederrollen skilte seg, og at man som toppleder ikke hadde helt det samme behovet for «gjennomføringskraft», ettersom det ofte var mellomlederne som hadde ansvaret for å implementere og gjennomføre endringer i sine respektive avdelinger. Et intervjuobjekt reflekterte over dette i sitt intervju:

«Jeg jobber mer analytisk nå som toppleder og tenker på hva vi skal iverksette på selskapsnivå. I dag effektuerer jeg ikke like mye ut i avdelingene slik jeg gjorde som mellomleder. Nå sørger jeg heller for at mellomlederne iverksetter det vi beslutter sammen i ledergruppen. Nå tar jeg initiativ til endringer, mens før var det min jobb som mellomleder å få beslutningene på de ulike initiativene ut i avdelingene.»

## **4.4 Lederutvikling**

Flere intervjuobjekter har trukket frem at få ledere har de perfekte egenskaper og kvalifikasjoner for enhver rolle og at kvalifikasjoner og egenskaper må utvikles over tid. Viktigheten av å ta seg tid til å lære godt på hvert nivå, samt at man får tilstrekkelig tid til å faktisk vise resultater i hver lederrolle mener flere er viktig. Et intervjuobjekt sier det slik: «Det å ha vært mellomleder på reisen til topplederrollen er en kjempeviktig erfaring.»

Det er også mange intervjuobjekter som er tydelig på verdien av å gå gradene. Flere fremhever viktigheten av å faktisk ha innehatt en del ulike lederroller og at det kan være utfordrende å hoppe over for mange ledernivåer, og at det er mye læring i det å gå gradene.

### **Levert resultater**

Flere intervjuobjekter trekker frem at man har levert resultater, økonomiske resultater, i tidligere lederroller som et viktig kriterium for at man skal kunne rykke oppover i lederhierarkiet. Her mener også et intervjuobjekt at dette dreier seg om økonomiske resultater basert på de forutsetningene man har i rollen, men intervjuobjektet mener også at man for å rykke oppover bør ha vist evne til å påvirke egne rammevilkår i så stor grad som mulig. Flere mener også at man for å komme seg oppover må ha skapt varige verdier der man har vært. Det betyr at man skal gjøre mer enn det som tjener selskapet på kort sikt, men at man også må sørge for at enheten er mer verdt nå enn da du overtok og at gevinstene man har skapt er noe som kan vare utover egen lederperiode. Et intervjuobjekt var også opptatt av at man i stabsroller må ha bidratt økonomisk og forretningsmessig, ikke bare sørget for operative og kvalitative endringer. Et intervjuobjekt peker også på at for å rykke opp må man også se på innovasjon, standing, drive og ambisjoner, og at tall ikke alltid er helt rettferdig, selv om de kan være korrekt. Intervjuobjektet mener også at ledere må utvikle egenskapen til å forstå marked og selskapets posisjonering i dette markedet.

### **Topplederutvikling**

Når det gjelder roller man ofte utvikler ledere på de høyeste nivåene fra, så mener de fleste intervjuobjektene at dette enten er fra forretnings siden/drift eller fra økonomifunksjonen. Et intervjuobjekt påpekte dog at det nå også er et par store norske selskaper som har rekruttert ny toppleder fra HR-funksjonen, og at dette var en interessant observasjon. Et annet intervjuobjekt mener også at det kanskje særlig innenfor retail oftest er mellomledere med et særlig fokus på marked og salg som ofte blir rekruttert opp i toppleroller. Et intervjuobjekt mener også at det virker å være en større trend at det i børsnoterte selskaper gjerne er økonomifunksjonen som er den det rekrutteres oftest fra, når det skal rekrutteres toppledere, og at økonomifunksjonen er et godt sted å utvikle seg i børsnoterte selskaper. Et intervjuobjekt viser også til at CFO-rollen (økonomisjef) og CEO-rollen er forskjellige, men

at en årsak til at man ofte rekrutterer CEOer med CFO-erfaring kan være at de ofte har god kjennskap til forretningsmodeller og strategier og særlig i større selskaper ofte kanskje agerer og fungerer i like stor grad som en topplers høyre hånd som en leder for en økonomifunksjon.

### **Helhetlig fokus**

Flere av intervjuobjektene trekker særlig frem evnen til å tenke stadig mer helhetlig som viktig når man utvikler seg som leder. Jo høyere opp i organisasjonen man kommer, jo større ansvar får man for en helhet, mente flere. På ledergruppenivå mener også flere at det forventes at mellomlederne bidrar utover egne avdelinger og bidrar til ledergruppen som helhet. Et intervjuobjekt mener også at man må evne ikke bare å se helhet, men også se fremover. Du bør på et visst ledernivå ha tenkt på neste kvartal og neste år, mente et intervjuobjekt og derav ha evnen til raskt å oppfatte muligheter og trusler. Her mente intervjuobjektet at mellomledere særlig måtte kunne være gode sparringspartnere for topplederen, og at de da samtidig kunne utvikle seg. Intervjuobjektet sier: «Som toppleder er du helt avhengig av å ha mellomledere som kan være reelle sparringspartnere i ledergruppen.»

Et intervjuobjekt mener også at hvordan man går i gradene er viktig. Vedkommende mener det kan være problematisk når man rykker oppover hvis man gjør det på en måte med litt for spisse albuer og på en egoistisk måte. Det kan heller slå tilbake senere i karrieren når man skal lede de man har spisset albue mot tidligere. Vedkommende mente derfor at man i lederutviklingen heller må jobbe målrettet med å se ting som en helhet og ta på seg ansvar og oppgaver, og at veien således blir kortere mellom de ulike ledernivåene, og at overgangen også blir enklere.

### **Roller og holdninger**

Flere intervjuobjekter mener at det er såpass store deler av topplederregisteret du spiller på som mellomleder at det oftest er de beste mellomlederne som også blir toppledere. Andre mener derimot at det viktigste er at du ikke er en dårlig mellomleder. De viser videre til at det kan være flere gode mellomledere som er aktuelle for topplederposisjoner, og at den mest kvalifiserte for topplederrollen ikke nødvendigvis trenger å være best av mellomlederne. Det er likevel en bred oppfatning blant intervjuobjektene at man ikke kan levere dårlige resultater



som mellomleder, og være godt kvalifisert for en topplederjobb. Et intervjuobjekt mener at blant annet målutvikling, budsjetter, skaffe midler, og å ta investeringsbeslutninger er roller man både må håndtere som mellomleder og toppleder og at man således vil kunne se en klar sammenheng mellom gode mellomledere og godt potensiale for å være en god toppleder. Et intervjuobjekt mener personlige egenskaper og situasjonsbetingelser er viktigere enn å være den beste mellomlederen for å kunne rykke opp som toppleder.

Et intervjuobjekt mener også at holdninger og kunde- og forretningsorientering er nødvendig hvis man skal rykke oppover og utvikle seg som leder. Det å ha en drive og stå på det lille ekstra er viktig for å sikre lønnsomhet og trygge arbeidsplasser, mente intervjuobjektet. Vedkommende mente også at for å egne seg som leder oppover i systemet må man ha et engasjement og man må triggas av nye utfordringer og mestring og at dette er elementer man kan se etter allerede tidlig i lederkarrieren. Et annet intervjuobjekt mener også at det er viktig å se på om ledere gjennom holdninger, tankegang og engasjement agerer mer som førstelinjeledere eller som toppledere.

### **Gründeres lederutvikling**

Når det gjelder gründere så skjer lederutviklingen ifølge intervjuobjektene på en litt annen måte. Intervjuobjektene viser til at disse allerede er toppledere, ofte uten den store ledererfaringen, og hopper sånn sett over mange steg i hierarkiet. Flere intervjuobjekter mener det er viktig for gründere å utvikle seg selv som leder, i takt med selskapets utvikling. Et intervjuobjekt sier at hvis man som gründer har tatt beslutningen om å skulle lede selskapet fremover, så må man investere tid i å utvikle seg selv som leder, samtidig som man utvikler selskapet videre. «Du må tørre å se fremover og se for deg hva slags leder selskapet vil ha behov for i ulike faser og skaffe deg den lederkompetansen.», mener intervjuobjektet. Intervjuobjektet påpeker at de fleste ledere ofte leder bedriften i en fase eller en etappe, men at gründere ofte skal lede gjennom flere faser og lede mange etapper. For å takle dette mener intervjuobjektene at de jevnlig må utvikle seg selv. Et intervjuobjekt mener at man som gründer ofte kaster seg litt mer på dypt vann og at man der lærer å svømme. Samtidig nevner de at det er viktig med et reflektert forhold til egen kompetanse, og ikke minst den kompetansen de ikke har, slik at de vet hva slags kompetanse de må tilegne seg for å fortsette å lede selskapet sitt. Den ene gründeren i min studie sier:

«Jeg har et mål om at selskapet skal vokse videre og har tatt en beslutning om at jeg ønsker å være leder i selskapet videre. For å kunne lede selskapet videre på den reisen må jeg utvikle meg selv som leder.»

Det andre intervjuobjektet med gründerbakgrunn nevner et eksempel på at kompetanseutvikling etter bedriftens faser er viktig. «Dersom vi skulle satt i gang med fusjoner og oppkjøp, er dette noe jeg ikke har vært borti før, da må jeg lære mer rundt finans og ledelse i fusjoner før vi går i gang med dette.», mente vedkommende.

Et intervjuobjekt mente særlig at det ved rundt 20 ansatte ble et stort skille blant de gründerne som klarte å utvikle seg selv og de som mislykkes. Vedkommende mente at man ofte måtte innføre mellomlederlag i organisasjonen når man var rundt 20 ansatte, og at gründeren dermed måtte gå over i en annen type lederrolle, nemlig fra å lede ansatte til å lede ledere. «Man kan gjøre den tabben å fortsatt kjenne hver krok og krik av bedriften, men et slikt kontrollregime er ikke bra hvis du ønsker at bedriften skal være en institusjon som ikke lenger er avhengig av gründeren», mente vedkommende. Gründerne i min studie mente at en viktig del av rollen da var å frigjøre seg fra kjernevirksomhet og bruke mer tid på ledelse, og at dette var et viktig punkt i lederutviklingen for gründerne. Den ene gründeren ordla seg slik i sitt intervju:

«Dette er en typisk gründerutfordring. Du må lære deg å lede, og da kan du heller ikke være med i alle detaljene lenger. Jeg selv har jobbet mye med å forsøke å gjøre meg selv overflødig og frigjøre meg mer og mer etter hvert som det er naturlig. På den måten tar mellomlederne mer ansvar.»

Intervjuobjektene påpeker at det å ta lederutviklingskurs og tilknytte seg mentorer, forbilder og delta i ledersamlinger eller ledernettsverk kan være måter å utvikle seg som leder på, og at det er viktig å benytte det man lærer gjennom disse kanalene, på sin egen måte i sin egen hverdag i sitt selskap. Et av intervjuobjektene sier det slik:

«Jeg har tatt flere ulike lederkurs, og har også valgt å tilknytte meg et ledernettsverk. Jeg må lære og erfare ting. Den beste måten å bli god leder fort, er å praktisere lederskap, men også å delmodellere og finne gode rollemodeller. Derfor har jeg også fått meg noen mentorer som jeg kan sparre med, og der jeg kan hente ideer og praktisere disse på egen måte i min lederrolle.»

#### **4.5 Situasjonsbetingede elementer**

Intervjuobjektene mener det foreligger ulike situasjonsbetingede elementer som i ulik grad stiller krav til nødvendige kvalifikasjoner og egenskaper for mellomledere og toppledere i ulike lederroller. Her trekker de ulike intervjuobjektene frem en rekke eksempler på at ulike selskaper stiller ulike krav til lederes egenskaper og kvalifikasjoner. Samtlige intervjuobjekter trekker uoppfordret frem ulike eksempler på situasjonsbetingelser, og viktigheten av disse. Intervjuobjektene trekker frem både interne og eksterne situasjonsbetingelser som viktige.

##### **Interne situasjonsbetingelser**

Et element som trekkes frem av et intervjuobjekt er hvordan ulike ansatte har behov for ulik personalledelse. I enkelte tilfeller mente vedkommende at man har medarbeidere som har behov for en mer styrende ledelse med direkte styring, her er det snakk om tett oppfølging av medarbeideren i utførelsen av sine arbeidsoppgaver, mens enkelte medarbeidere har heller behov for en støttende personalledelse. Her er motivering og tilgjengelighet for spørsmål og avklaringer viktig, og medarbeideren styrer i større grad seg selv, mente intervjuobjektet.

Et intervjuobjekt mente lederstil i stor grad også var situasjonsbetinget. I enkelte organisasjoner var det nødvendig med en direkte lederstil, mens i andre selskaper som var mer konsensusdrevet, vil en direkte lederstil kunne være skadelig og fungere dårlig.

Intervjuobjektet mente videre at det var viktig å se på hvordan ledere tidligere i sin karriere har utøvd ledelse og hvordan de har skaffet resultatene sine, for så å vurdere om denne måten å oppnå resultater på vil fungere i selskapet og lederrollen man skal inn i.

Et annet element flere nevnte er i hvor stor grad de ulike lederoppgaves viktighet påvirker behovet for lederes egenskaper og kvalifikasjoner. Et intervjuobjekt mente at enkelte selskaper har behov for en leder som kommer inn og avklarer mål og staker ut strategi for selskapet eller for sin avdeling, mens i mange selskaper er mål og strategi avklart fra eiere og styrets side, eller fra toppleders side. I slike tilfeller mente intervjuobjektet at oppgavene for lederen først og fremst vil være å skaffe best mulig ressurser, delegere, følge opp og gi tilbakemeldinger. Intervjuobjektet sa det slik:

«Ulike selskaper er i ulike situasjoner, og da er det også ulike lederoppgaver i organisasjonen. Enkelte ganger er det dette med å avklare mål som er den viktigste

oppgaven, det vil si å stake ut en retning og legge strategi. Andre ganger er det allerede gitt hva som er mål, retning og strategi og du har et budsjett og en gruppe ansatte å forholde deg til. Da er jobben egentlig å få det beste resultatet ut av de forutsetningene du er gitt. Da vil det kunne være viktigere å delegere, følge opp og gi tilbakemeldinger.»

Et annet intervjuobjekt mente også at ledelse var teamarbeid, og at nødvendige kvalifikasjoner også var avhengig av din oppgave i teamet, både som mellomleder og toppleder. Et intervjuobjekt påpekte at lederskap i enkelte selskap i hovedsak gikk på å administrere drift, mens det i andre selskaper kunne være høy endringstakt og dynamikk som gjorde at man skulle lede en utvikling, heller enn å administrere en drift. Et intervjuobjekt mener også at man i større konglomerater vil ha en annen type lederrolle som toppleder eller mellomleder i morselskapet. «I konglomerater trenger man nok litt andre typer kompetanse. I konglomerater utøver lederne ofte mer eierstyring enn ledelse, og det er en forskjell.», mente intervjuobjektet.

Et intervjuobjekt knyttet også erfaringer til situasjonsbetingelser opp mot fag- eller bransjekompetanse som nevnt i kapittel 4.2. Vedkommende mente at det var situasjoner som var avgjørende for kvalifikasjoner og pekte på at hvis selskapet eksempelvis sto overfor en stor «turn around», var det en viktigere kvalifikasjon for stillingen å ha «turn around-kompetanse», enn å ha dyp fag- eller bransjekompetanse.

## **Kultur**

Et intervjuobjekt trakk særlig frem kultur som en viktig intern situasjonsbetingelse. Vedkommende sa: «Det at selskapet har en kultur som passer lederne og at lederne kan passe inn i selskapets kultur er avgjørende for å kunne klare å skape resultater.». Intervjuobjektet mente også at kultur og tankemåte i et selskap ikke er endret over natten, det må endres over lang tid. Intervjuobjektet mente videre at kulturen i selskaper kunne være forskjellig innenfor samme bransje. «Det å lede et selskap i bransjen med suksess betyr ikke automatisk at man kan gå inn i et nytt selskap i bransjen og skape tilsvarende suksess igjen. Kultur har nesten alt å si for å lykkes, det er ikke sikkert jeg hadde lykkes like godt i et annet oppsett.», uttalte vedkommende. Et annet intervjuobjekt viser til et konkret eksempel på dette:

«Jeg tror ikke jeg kunne gått inn en lederrolle i eksempelvis offentlig sektor. Kulturen er så fundamental annerledes enn det jeg er vant til, at jeg tror ingen hadde forstått hva jeg snakket om eller hva jeg drev med.»

Situasjonsbetingelsen kultur er også trukket frem som sentralt når det gjelder årsaker til intern rekruttering av ledere. Ledere som har erfaring fra bedriften kjenner kulturen, og man er trygg på at de allerede fungerer godt i kulturen. Et intervjuobjekt mente det var vanskeligere å hente mennesker utenfra, rett og slett fordi det var en økt risiko for at det ble kulturkrasj og at man ikke delte verken kultur eller filosofi med organisasjonen for øvrig. Intervjuobjektet ordla seg slik: «Kultur, forståelse for eiernes ønsker og intensjoner er viktig. Da er det vanskeligere å hente mennesker utenfra, fordi det kan bli kulturkrasj. Det skal klaffe på kultur og filosofi.» Et annet intervjuobjekt mente at enhver leder som kjenner virksomheten og dens kultur har en fordel. Denne fordelene gjelder både i jobben, men også når det er snakk om hvorvidt man skal få jobben eller ikke. Intervjuobjektet mener også at det er enklere å ansette de interne fordi de i større grad gir trygghet for at verdier og kultur vil videreføres. I mange tilfeller kan dette være viktig, særlig i selskaper som har en solid kultur og som leverer gode resultater, mente vedkommende. Intervjuobjektet mente videre at interne lederansettelser gav mulighet til å bevare en kontinuitet over lengre tid.

«Folk som kjenner kulturen og virksomheten har en fordel. Du føler deg trygg på at kulturen og verdiene videreføres når du ansetter en intern leder. Det gjør også at man kan terpe på de samme tingene over tid, og gjennom dette bevare kontinuitet.», mente vedkommende.

### **Internasjonalitet**

Et intervjuobjekt fremhever også internasjonalitet som et eksempel på en situasjonsbetingelse. Det stiller helt andre krav til ledelse hvis man driver i et internasjonalt marked eller har internasjonale operasjoner, mener et intervjuobjekt. Vedkommende sier: «Vi har ekspandert geografisk og har derfor ansatte med ulike nasjonaliteter og som sitter på helt ulike steder i verden. Derfor må vi tydeliggjøre strategien på en annen måte, og jobbe på en annen måte.»

**Eierskap – ekstern situasjonsbetingelse**

Flere intervjuobjekter trakk frem eierskap som en sentral ekstern situasjonsbetingelse. Flere trakk frem at det var store forskjeller på å lede et familieeid selskap, et børsnotert selskap, et offentlig eid selskap eller et private equity-eid selskap. En leder som var godt kvalifisert for en lederrolle i et familieeid selskap, var ikke nødvendigvis like godt kvalifisert som leder i et offentlig eid selskap, fordi situasjonsbetingelsene var forskjellig for selskapene.

Et intervjuobjekt viste også til selvopplevde situasjoner der man etter en fusjon hadde to vidt forskjellige kulturer i selskapet, en kultur som var vant til å ha familieeiere som stilte opp med økte bevilgninger så snart man havnet i problemer og et selskap som var børsnotert og vant til å spare på hver krone. Her viste intervjuobjektet til at en beskjed om tøffe økonomiske tider kunne tolkes fundamentalt forskjellig i de to ulike delene av det nye selskapet. En del kunne oppfatte beskjeden som at «nå må vi kutte kostnader», mens en del oppfattet «nå må vi høre om eierne kan skyte inn mer kapital».

Et annet intervjuobjekt viste til koronakrisen som et eksempel på en ekstern situasjonsbetingelse som i stor grad også ble påvirket av eierskap. «I et familieeid selskap ville man kanskje ha akseptert å gå med tap i en slik krise, og heller vurdert å investere ekstra, mens i et børsnotert selskap ville man antageligvis ikke ha akseptert å gå med tap og heller måttet snu hver krone og kutte kostnader», mente vedkommende.

**Øvrige eksterne situasjonsbetingelser**

Det er også flere intervjuobjekter som påpeker at man kan flytte seg på tvers av bransjer eller fag, hvis man forholder seg til sammenlignbare situasjoner selskapene er i, eller hvis andre situasjonsbetingede forhold er situasjoner man har prestert godt under tidligere. Et eksempel flere nevnte kan være virksomheter som driver B2C-rettet. Her mente de det kunne være mye overførbar situasjonskompetanse på tvers av fag og bransje, så lenge man holder seg innenfor B2C-rettede virksomheter. Et intervjuobjekt henviste her til en toppleder som hadde gått fra å være toppleder for et strømselskap til å bli toppleder for en bank, til tross for at dette opplevdes som stor forskjell, mente også intervjuobjektet at det var en rekke sammenlignbare forhold. Eksempel viste vedkommende til at forholdet mellom privatkunder og bedriftskunder var ganske likt, eiersituasjonen rundt børs og et visst offentlig eierskap var lik. I så måte var

mye av de nødvendige kvalifikasjonene for å bli toppleder i banken, overførbare fra situasjonskompetansen banksjefen hadde fra å ha ledet strømselskapet.

#### **4.6 Oppsummering og sammenhenger**

I denne delen vil jeg kort oppsummere resultatene av undersøkelsen, samt se nærmere på de ulike utvalgenes resultater i undersøkelsen.

##### **Lederroller**

Av forskjeller i mellomlederrollen og topplederrollen kom det frem at topplederrollen i stor grad var strategisk orientert, mens mellomlederrollen var mer operasjonell, og at man ofte har direkte ansvar for flere mennesker som mellomleder. Oppfølging og coaching av underordnede er dermed en viktig rolle, mener flere. Toppledere har et mer overordnet ansvar og rollen innebærer en del økonomisk og juridisk arbeid og formaliteter man ifølge informantene slipper unna som mellomleder. Gründerne i studien min mente deres rolle endret seg etter hvert som selskapet endret seg, i begynnelsen var de aktivt med i kjernevirksomheten, mens de gradvis ble mer opptatt av lederoppgaver slik som strategi og kulturbygging.

##### **Erfaringsbakgrunn – kvalifikasjoner**

Enkelte mente at fag- eller bransjekompetanse var avgjørende, mens flere mente at den type kompetanse kunne være en fordel, men ikke var avgjørende. Disse mente også at denne type kompetanse kunne opparbeides og tillæres når man gikk inn i en lederrolle. De fleste mente heller at lederegenskaper var viktigere enn fag- eller bransjekompetanse. Flere viste også til at det i mellomlederroller med ansvar for kostsenter kunne være et større behov for fagkompetanse, et intervjuobjekt mente at man derfor også var mer mobil på tvers av bransjer. Flere mente også at årsaken til interne opprykk og ansettelse av interne kandidater i større grad var at de var mindre risiko knyttet til vedkommende, enn vedkommende sin bedriftsinterne kompetanse. Gründeres kompetansebehov var oftest først fag- og bransjekompetanse, før lederkompetanse kunne bli viktigere etter hvert som selskapet vokste.

**Egenskaper**

Flere mente at mellomledere i enda større grad enn toppledere hadde behov for mellommenneskelige egenskaper, ettersom de ofte ledet enda flere personer. I tillegg trakk flere frem evnen til helhetlig tenkning som viktig for toppledere, men også for mellomledere. Ordet gjennomføringskraft ble særlig brukt når det gjaldt mellomlederens nødvendige egenskaper, dette fordi de ofte hadde ansvaret for å sette beslutninger fra ledelsen ut i live i sine respektive avdelinger.

**Lederutvikling**

Intervjuobjektene peker på viktigheten av at man som leder tar seg tid til å inneha ulike lederroller og at man leverer resultater i de rollene man har. Flere trakk også frem evnen til å tenke fremover og helhetlig som viktig for å rykke oppover og klare seg på høyere ledernivåer. Gründere må utvikle seg selv som leder i takt med selskapets utvikling. Dette må de selv ta ansvar for, viser resultatene av min studie.

**Situasjonsbetingede elementer**

Samtlige intervjuobjekter i min studie peker uoppfordret på ulike situasjonsbetingede elementer som viktige forutsetninger for ønskede kvalifikasjoner og egenskaper for ledere. Eksempler på dette er ulike behov for personalledelse og lederstil, ulike lederoppgaver og situasjon selskapet er i, kultur, grad av internasjonalitet, eierskap og øvrige eksterne situasjonsbetingelser slik som kundemasse.



## 5. Diskusjon

Formålet med min studie er å se nærmere på nødvendige kvalifikasjoner for topp- og mellomledere, med problemstillingen: «*Kreves de samme kvalifikasjonene og egenskapene for en toppleder som for en mellomleder?*»

I dette kapitlet skal jeg se nærmere på funnene i min studie og se disse opp mot tidligere forskning på området.

### 5.1 Lederroller

Flere studier har tidligere sett nærmere på hva slags roller en leder har, og hvordan en leder agerer og hvordan lederes tidsbruk er. Det er ikke hensikten med min studie, men for å forstå hva slags egenskaper og kvalifikasjoner som er nødvendig for ledere er det likevel viktig å ha en god oversikt over hva ledere faktisk gjør. Hva slags oppgaver de har er også det som styrer hva slags egenskaper og kvalifikasjoner som er nødvendige for å utføre nettopp disse oppgavene.

#### 5.1.1 Mellomlederrollen

Resultatene av min studie peker på at mellomlederrollen i større grad er operativ og at delegering og oppfølging av arbeidsoppgaver er sentralt. Det samsvarer med studien fra Pavett og Lau (1983), som viste at sett opp mot Mintzberg (1971) sine 10 lederroller, var eneste vesentlige forskjell mellom topplederrollen og mellomlederrollen, viktigheten av oppgaven ressursfordeling.

Min studie viser også at mellomledere har et kortere perspektiv på beslutninger, og at de ofte gjør mer operasjonelt arbeid og mer daglig oppfølging av driften. Dette tyder på at viktig mellomlederjobb kan være å følge opp ledere og medarbeidere under seg, herunder å følge opp, gi tilbakemeldinger, drive coaching og være tett på hver enkelt. Resultatene fra min studie peker også på at slik oppfølging kanskje kan være enda viktigere i mellomlederrollen enn i topplederrollen. Paolillo (1981) sin studie mente at «leader»-rollen var viktig på mellomledernivå og at den var marginalt viktigere for mellomledere enn for toppledere. Mitt funn, basert på informanter som selv har erfaring fra ulike mellomlederroller, støttes også av studien til Pinto og Tornow (1975) som bygger på studien til Hemphill (1959). I Pinto og

Tornow (1975) sin studie fremgår det at mellomledere først og fremst kjennetegnes ved koordinering av andre organisasjonsenheter og personell, intern businesskontroll, ansvar for produkter og tjenester, avansert consulting, autonomi, og ledelse.

Et funn i min studie kan også at de beste mellomledere ikke bare har ansvar for egen avdeling eller egen enhet, men at det forventes at de bidrar til å optimalisere sin enhet på en måte som er best for hele selskapet. Det trekkes også frem at de bør jobbe for å påvirke egne rammevilkår i enheten eller avdelingen de leder. Drotter og Charan (2001) fant liknende funn i sin studie, der det i mellomlederroller selv på lavt nivå var forventet at man tok ansvar for en helhet og ikke bare egen avdeling.

### **5.1.2 Topplederrollen**

I tillegg til et hovedansvar for å avklare mål og strategier viser min studie også at toppledere har en rekke administrative oppgaver, et juridisk ansvar og en rekke operative aktiviteter de utfører. Dette stemmer godt overens med funnene fra studiene til Mintzberg (1973), Tengblad (2006), Carlson (1951) Tengblad (2002) og Kurke og Aldrich (1983). Når det gjelder utvikling av strategier så stemmer også funnene mine godt overens med studien fra Pinto og Tornow (1975). Denne viste at blant de viktigste oppgavene var strategisk planlegging innenfor produkt, markedsføring og finans.

Det strategiske elementet i topplederrollen var til en viss grad en del av studien til Mintzberg (1971) gjennom entreprenørrollen. Her viser funnene fra min studie at det kanskje kan være en større forskjell mellom topplederrollen og mellomlederrollen enn det Pavett og Lau (1983) mente.

Funnene i min studie viser også at det å styre og utvikle selskapets rammevilkår kan være en betydningsfull oppgave som toppleder. Funnet er basert på informantenes egne erfaringer i topplederrollen. I det å styre og utvikle selskapets rammevilkår ligger det flere mellommenneskelige aktiviteter. Her inngår en rekke av Mintzberg (1971) sine lederroller, eksempelvis «negotiator», «liaison», «disseminator», og «spokesman». Funnene i min studie tyder også på at «entrepreneur»-rollen til Mintzberg (1971) bør inkluderes. Videre viser min studie at det å være et forbilde både internt og eksternt, og ord som tilstedeværelse, tydelighet og tilrettelegging er viktige elementer i topplederjobben. Disse funnene samsvarer med

Mintzberg (1971) sin studie, blant annet gjennom «spokesman»-rollen og «leader»-rollen. Funnene samsvarer også godt med Mintzberg (1973) og Tengblad (2006) sine studier, som blant annet viste at topplederjobben bestod i en rekke ulike oppgaver.

Min studie peker også på at det kan være viktig av å ha gode mellomlederne under seg. Et poeng her kan også være Mintzberg (1971) sin rolle «nerve center». For å kunne være et nervesenter i organisasjonen vil også topplederen ofte være avhengig av at mellomlederne under seg bringer videre informasjon fra topplederen nedover i organisasjonen og motsatt. Her kan mellomlederne spille en viktig rolle i informasjonssystemet i selskapene.

Mellomlederne kan også ha mer faglig ekspertise innenfor sine områder enn det topplederen har.

Vedrørende min studies funn rundt gründere og deres rolle som toppleder er denne ofte i utvikling i takt med selskapets utvikling, dette er i stor grad samsvarende med studien til Drotter og Charan (2001). Videre kan gründere fortsatt være involvert i selskapets innovasjon et stykke ut i selskapets levetid. Dette samsvarer godt med Mintzberg (1971) sin «entrepreneur»-rolle.

## **5.2 Erfaringsbakgrunn – kvalifikasjoner**

I min studie er leders erfaringsbakgrunn og kvalifikasjoner et viktig element. Det er særlig lagt vekt på ekspertlederteorien ved vurdering av kvalifikasjoner. Ekspertlederteorien bygger på at det er behov for faglig kompetanse eller kontekstuell kompetanse, ofte omtalt som bransjekompetanse eller bedriftsintern kompetanse (Døving, 2016).

### **Ikke bare fag- og bransjekompetanse**

Funnene i min studie peker på at det kan være en fordel med fag- eller bransjekompetanse, samtidig viser min studie ulike perspektiver både på viktigheten av dette, og på når kompetansen bør være tilstede. Min studie viser likeledes at det også kan være behov for annen kompetanse enn kun fag- eller bransjekompetanse. Her peker studien på at lederegenskaper og ledererfaring for enkelte roller kan være enda viktigere enn fag- og bransjekompetanse. Dette mener flere av topplederne i studien, uavhengig av bakgrunn.

Døving (2016) oppsummerte forskningen på området med at tidligere forskning gav betydelig støtte til ekspertlederteorien og behovet for faglig og kontekstuell kompetanse hos ledere. Samtidig mente også Døving (2016) at fagkompetanse eller kontekstuell kompetanse alene ikke var nok. Denne kompetansen måtte også kombineres med sosial/mellommenneskelig kompetanse og analytisk kompetanse. Samme konklusjon kom også Goodall (2012) til i sin studie. Disse studiene viser liknende funn som min studie. Studien til Mumford et al. (2007) går likevel enda mer i retning av mine funn og konkluderer med at analytisk kompetanse, sosial kompetanse og strategisk kompetanse kunne være viktigere enn «business skills», og at dette var gjeldende både for mellomledere og toppledere. Yukl (2010) viser tilnærmet samme resultat for toppledere, men viser et mer jevnt behov for de ulike kompetansene i mellomlederrollen.

### **Fag- og bransjekompetanse**

Min studie peker likevel på at det kan være grunnlag for å være noe mer tilbakeholden med å konkludere like sterkt når det kommer til nødvendigheten av fag- og bransjekompetanse. Her skiller min studie seg fra flere tidligere studier, slik som eksempelvis (Bridgewater et al., 2011), (Goodall, 2006), (Goodall, 2011), (Goodall, 2016), (Goodall & Bäker, 2015), (Goodall et al., 2011), (Goodall & Pogrebna, 2015). Det er dog viktig å påpeke at disse studiene i stor grad viser til behovet for ekspertledelse i mer komplekse miljøer, herunder toppidrett og miljøer med høy grad av nødvendig kompetanse, herunder leger, forskere og psykiatere. Det kan være et høyere behov for ekspertledere i denne type organisasjoner, rett og slett fordi det organisasjonene holder på med er krevende og komplekst, slik Goodall og Bäker (2015) selv påpeker i sin studie. I virksomheter som holder på med mindre komplekse aktiviteter kan derfor behovet for slik ekspertkompetanse være mindre. Dette kan være en forklaring på skillene vi ser i min studie sammenliknet med de nevnte studier.

### **Tidspunkt for nødvendighet av fag- og bransjekompetanse**

Det er likevel viktig å påpeke at samtlige informanter i min studie viser at det i de fleste tilfeller kan være en fordel med fag- og bransjekompetanse. Min studie viste samtidig til at denne kompetansen kanskje også kunne tilegnes underveis både i mellomleder og topplederrollen, og at det i flere roller ikke nødvendigvis var avgjørende før man gikk inn i rollen. Funnene i min studie viste også at det viktigste ikke nødvendigvis var å selv ha utført

oppgaver innenfor bedriftens kjernevirksomhet, men at man som mellomleder eller toppleder hadde en god forståelse av bedriftens kjernevirksomhet og hvordan den fungerte. Dette funnet fremkom gjennom informasjon fra deler av utvalgene i studien, dette inkluderte toppledere som hadde byttet bransjer både i topplederrollen og mellomlederrollen, men også enkelte som hadde holdt seg i samme bransje hele karrieren. Begrepsbruken «fordel» fremfor «avgjørende» vil i dette tilfellet kunne si at dersom du har to aktuelle kandidater for en mellomleder- eller topplederjobb, hvor begge kandidatene vurderes å ha omtrent tilsvarende personlige egenskaper som er godt egnet for jobben, begge har oppnådd omtrent tilsvarende resultater i tidligere jobber, men kun en av de har fag- eller bransjekompetanse, så vil begge to kunne forventes å gjøre en god jobb. Likevel vil man da velge personen med fag- eller bransjekompetanse, ettersom slik kompetanse er en fordel. Hadde ingen av de hatt fag- eller bransjekompetanse, ville man likevel kunne ha ansatt en av dem og forventet gode resultater, fordi den som ble ansatt ville kunnet tilegne seg nødvendig fag- og bransjekunnskap og forståelse forholdsvis raskt i stillingen.

### **Fagkompetanse**

Min studie viser et interessant resultat når det gjelder behov for ren faglig kompetanse. Som også flere andre studier, slik som Goodall og Bäker (2015), Yukl (2010) og Whitley (1989) sine studier, viser også min studie et større behov for faglig kompetanse på et lavere nivå. Min studie går dog lenger i å peke på at nødvendigheten av fagkompetansen kan variere innad på samme ledernivå, herunder at den kan være viktigere for mellomledere som leder et kostsenter, ofte en stabsfunksjon, enn den kan være for mellomledere som leder et profittsenter. Min studie peker på at det her kan være et skille mellom funksjonsledere som leder kostsentre og avdelingsledere som kanskje ofte leder egne avdelinger basert på tjenester/produkter eller geografi. Det var først og fremst ledere som hadde mellomledererfaring fra kostsentre som argumenterte for dette funnet i studien.

For å eksemplifisere skillet kan vi se for oss to typer mellomledere i et stort entreprenørselskap. Den første typen mellomleder er en HR-direktør. HR-direktøren er mellomleder med ansvar for kostsenteret «HR-avdelingen» i selskapet. HR-avdelingen leverer eksempelvis lederstøtte, lønn, rekrutteringstjenester til selskapets øvrige avdelinger. Studien min viser her til at HR-direktøren bør ha viss HR-faglig kompetanse for å være kvalifisert for

sin jobb. Hvis vi da også ser for oss en mellomleder med ansvar for en divisjon eller geografisk enhet, eksempelvis avdelingsleder Østlandet, vil vedkommende være ansvarlig for et profittsenter, som er virksomheten til selskapet på Østlandet. Virksomheten innebærer alle selskapets tjenester innenfor denne geografien, alt fra anlegg, bygg, næringseiendom, boligeiendom, til energi og miljø. Vi kan anta at dette er en mellomleder med et bredt ansvar, som følgelig ikke vil kunne ha faglig ekspertkompetanse på alle deler vedkommende har ansvaret for. Min studie peker på at HR-direktøren i mange tilfeller vil kunne ha et større behov for fagkompetanse enn fagkompetansen avdelingsleder for Østlandet i dette selskapet innehar, fordi den ene mellomlederen leder et kostsenter, mens avdelingslederen for Østlandet har ansvar for et profittsenter, med en helt annen bredde i sin portefølje av oppgaver og ansvarsområder.

### **Forholdet mellom fag- og bransjekompetanse**

Min studie viser også at i mellomlederroller kan bransjekunnskap bety mindre, fordi fagkompetansen kan bety mer. Funnet var kanskje særlig gjeldende for mellomlederroller innenfor kostsentre, slik som økonomi og HR, her antydte studien min at fagkompetanse kunne veie mer enn bransjekompetanse. Funnet var at det å være HR-direktør eller økonomisjef i stor grad var mer en faglig rolle enn en bransjerolle. En leder for et kostsenter vil derfor kanskje kunne være kvalifisert for en rolle i en annen bransje, ettersom bransjekompetansen kunne bety mindre i en slik mellomlederrolle. Min studie hentyder også at denne type fagkompetanse da særlig i kostsentre, som HR-direktøren i ovennevnte eksempel, kan utgjøre en motvekt til bransjekompetanse. Bransjekompetansen spiller kanskje en noe mindre rolle for HR-direktøren med høy fagkompetanse, enn for avdelingslederen for Østlandet som ikke har en slik spisset fagkompetanse. Studien min viser altså til at avdelingslederen for Østlandet i enkelte tilfeller kan være mer avhengig av bransjekompetanse som kvalifikasjon, enn HR-direktøren vil være. Vi kan også her se for oss at disse to mellomlederne skulle ha byttet til en HR-direktørrolle og mellomlederrolle som avdelingsleder for Østlandet i et konsultentselskap innen management consulting. HR-direktøren ville antageligvis fortsatt hatt ansvar for lederstøtte, lønn og rekruttering, mens avdelingsleder for Østlandet kanskje ville ha vært en helt annen type stilling, med helt andre kjerneoppgaver. Det kan derfor være nærliggende å tenke at HR-direktøren i større grad enn avdelingsleder for Østlandet ville ha håndtert et slikt bransjeskifte på en bedre måte. Samtidig

viser også funn i min studie at bransjekompetanse kan være overførbart innenfor ulike bransjer, noe jeg kommer tilbake til i kapittel 5.5 om situasjonsbetingede elementer. Yukl (2010) mente at betydningen av de ulike kompetansebehovene for mellomledere og toppledere varierer fra organisasjon til organisasjon. Denne type funn er i tillegg Yukl (2010) i mindre grad redegjort for i tidligere studier.

### **Bedriftsintern kompetanse**

Et viktig element rundt bransjekompetanse er den bedriftsinterne kompetansen. Funnene i min studie viste at bedriftsintern kompetanse kunne være en fordel, forutsatt at man ikke var i en situasjon der man skulle snu selskapet totalt rundt og derfor kunne ha fordel av en ekstern leder som kunne bringe med seg kompetanse utenfra. Likevel viste min studies funn at den bedriftsinterne kompetansen kanskje heller var mer avgjørende for å få lederjobben, enn den var for resultatene man skapte i lederjobben. Tillit ble i min studie omtalt som en selvfølge og en nødvendighet for ledere både på mellomleder og toppledernivå. Har du en person du kjenner og har et bevisst inntrykk av, bygget opp gjennom kjennskap til vedkommende i flere år, vet du i stor grad hva du kan forvente av vedkommende. Du mener du har kunnskap nok til å vite hvordan personen vil handle i ulike situasjoner og er derfor tryggere og har mer tillit til hvordan personen vil agere i en lederrolle på mellomleder eller toppledernivå. Studien min peker på at dette i stor grad er et risikospørsmål. Intervjuobjektene i min studie antyder at mange selskaper og ledere vil velge trygge løsninger, med mindre det er helt tvingende nødvendig å ta stor risiko, og da er det ofte en forutsetning at det andre alternativet uansett innebærer tap. En leder selskapet ikke kjenner vil kunne ha potensialet til å skape store verdier, men lederen vil også ha en usikkerhet ved seg, som kan medføre risiko for tap. Det kan da være enklere å velge en løsning som ikke har like stor sannsynlighet for å bringe store verdier, men som man samtidig er trygg på at heller ikke vil medføre betydelige tap på eksisterende verdier i selskapet. Et intervjuobjekt mente også at denne risikobetraktningen i større grad var gjeldende for topplederrollen enn mellomlederrollen.

Lazear (2012) konkluderte i sin studie med at ledere som har hatt flere roller internt i bedriften har en større sannsynlighet for å bli toppleder, og at dette både kunne tilskrives intern synlighet i organisasjonen og at man hadde opparbeidet seg en kontekstuell kompetanse. Crook et al. (2011) sin studie viser også til at bedriftsspesifikk kompetanse er viktig for en organisasjon. Disse studiene var likevel ikke inne på risiko som mulig årsak til

interne lederansettelser, slik min studie er. Risiko som mulig årsak til interne lederansettelser var noe samtlige intervjuobjekter trakk frem i ulik grad. Dette ble særlig trukket frem av topplederne som selv hadde rykket opp til topplederroller etter å ha hatt mellomlederroller i samme selskap.

### **Gründere**

Funn i min studie viser at gründere kan ha kunnskap rundt faget eller bransjen de starter opp i, og at de kan ha behov for denne kompetansen i en startfase. De kan ofte opparbeide seg kunnskap rundt bedriftens kjernevirksomhet, som de utnytter som ledere i selskapets videre utvikling. Denne utviklingen beskriver Drotter og Charan (2001) også i sin studie. I likhet med min studie viser Drotter og Charan (2001) at etter hvert som selskapet vokser, vil gründerens rolle i større grad bli preget av flere og flere lederoppgaver. Zaeck og Baldegger (2017) fant også liknende funn i sin studie. De mente at gründere i større grad bør fokusere på ledelse og hvordan de skal lede.

Min studie peker også på at gründernes roller endres fra kjernevirksomhet til ledelse i takt med selskapets behov og vekst. Goodall og Bäker (2015), Yukl (2010) og Whitley (1989) sine studier viser et større behov for faglig kompetanse på et lavere nivå. Selv om gründere er toppledere fra begynnelsen, vil lederrollen gradvis endre seg mer i retning av en mer typisk topplederjobb etter hvert som selskapet vokser seg større. Funnene rundt gründere kan i så måte også relateres til funn som er mer avhengige av ledernivå i de tre nevnte studiene til Goodall og Bäker (2015), Yukl (2010) og Whitley (1989).

### **5.3 Personlighet og lederstil – egenskaper**

Generelt sett er lederes nødvendige egenskaper et område som er godt studert tidligere. Hensikten med min studie har derfor heller gått på å belyse enkelte forskjeller i nødvendige egenskaper for mellomledere og toppledere.

Min studie peker i stor grad på de samme grunnleggende egenskapene som er nødvendige som Judge et al. (2002) mente i sin metastudie rundt femfaktormodellen. I tillegg peker studien min på nødvendigheten av intelligens. Dette samsvarer med nevnte resultater i



Mortensen og Mead (2018) sin studie av CFOer og CEOer. Studien til De Neve et al. (2013) rundt arvelighet i lederroller henviste også til at intelligens og evne til å takle kognitive oppgaver var viktig som leder. Lombardo et al. (1988) sin studie viser også at mislykkede ledere ofte mislykkes som følger av utfordringer med å håndtere de kognitivt krevende oppgavene. Liknende resultater viser også Lucas et al. (1993) og Kotter (1982).

Et sentralt funn i min studie er at mellommenneskelige egenskaper er viktige både for mellomledere og toppledere, men at den kanskje kan være enda viktigere for mellomledere. Det har sammenheng med at mellomledere oftere kan være tettere på de ansatte i organisasjonen og kan ha flere direkte underordnede enn en toppleder som ofte kun har egen ledergruppe som direkte underordnede. Det er særlig informantene med lang mellomledererfaring som fremhever dette funnet i studien. I min studie fremheves det også eksempler på at årsaken til at ledere ikke lykkes ofte kan skyldes utfordringer rundt de mellommenneskelige egenskapene hos lederen. Et liknende funn kommer frem i studien til Johnson et al. (1997), som mente at menneskeorienterte ledere ofte vil lykkes best på høyere ledernivåer, slik som mellomleder- og toppledernivå. Likeledes peker studien til Lombardo et al. (1988) på at mangel på denne type egenskaper kan være en årsak til at ledere mislykkes.

To andre forskjeller funnet i min studie er at toppledere har et mer helhetlig og overordnet ansvar. Samtidig er det ønskelig med mellomledere som også evner å tenke helhetlig. Studiene til Freedman (1998) og til Drotter og Charan (2001) pekte også på at evnen til helhetlig tenkning var viktig jo lenger opp i organisasjonen man kom. Videre var «gjennomføringskraft» et begrep brukt i min studie rundt mellomlederes rolle. I motsetning til toppledere som ofte initierer endringer, er det i stor grad mellomlederes ansvar å få endringer gjennomført nedover i organisasjonen. Studien min viser derfor til at gjennomføringskraft ofte kan være enda viktigere for mellomledere enn for toppledere, dette mente flere av informantene som både hadde hatt toppleder- og mellomlederroller. Dette funnet i stor grad samsvarende med Yukl (2010) som mener mellomledere typisk er opptatt av implementering av programmer og regler fra toppledelsen.

## 5.4 Lederutvikling

Funnene i min studie tyder på at det for å rykke oppover i hierarkiet som leder, kan være viktig å skape gode resultater i rollen man allerede har. Når lederen har skapt gode økonomiske resultater vil lederen ha høyere sannsynlighet for å rykke oppover i systemet. Et annet funn var at de som rykket oppover ofte kunne agere som ledere på overordnede nivåer, gjennom eksempelvis tenking fremover og som viste en helhetlig forståelse og tilnærming til sin jobb. Flere av disse elementene er også sentrale i studien til Freedman (1998) på høyere ledernivåer. Han henviste til at ledere etter hvert som de rykket oppover, både måtte se lenger fremover og ha mer langsiktighet i tankegang og beslutninger, samt at de måtte få et mer globalt perspektiv. Også Yukl (2010) mente lederes tidsperspektiv på beslutninger som skulle tas, økte i takt med ledernivå. Drotter og Charan (2001) sin studie henviser også til liknende resultater og mener at etter hvert som man rykker oppover må lederen gi slipp på enkeltsaker, enkeltkunder og enkeltprodukter, og heller tenke mer helhetlig og visjonært.

Min studie viser er også at det har en egenverdi å gå gradene via de ulike ledernivåene, og at det er mye læring på hvert nivå man bør få med seg for å være best rustet til neste ledernivå. Dette fremhever særlig de lederne i studien som selv har gått gradene enten via profittsentre eller kostsentre. Også Dai et al. (2011) mener at tilegnelse av nye ferdigheter og kompetanser på ulike ledernivåer var viktig for utviklingen. Det var også noe som var trukket frem i studien til Freedman (1998) som henviste til at man på hvert ulike ledernivå hadde behov for å gjøre mer av noe, og mindre av noe annet, som en del av utviklingen. Oppførsel og oppgaver på lavere nivåer måtte man legge av seg når man rykket oppover, og heller ta tak i andre og mer viktige oppgaver for det gitte nivået man rykket opp til.

Et viktig funn i min studie er hvordan gründeres lederutvikling skiller seg fra den utviklingen øvrige ledere har. Der en annen type leder ofte kanskje ville ha startet på lavere ledernivåer, begynner gründerne som toppledere fra dag én i sitt selskap. I stedet for å utvikle seg gjennom ulike roller, og kanskje i ulike bedrifter og bransjer, utvikler gründerne seg som toppledere i takt med selskapets utvikling. Drotter og Charan (2001) konkluderer i sin studie med det samme. Her mener også Drotter og Charan (2001) at man i stor grad kan få problemer med overgangen fra å lede medarbeidere til å lede ledere, som gründer. Det viser også funn i min studie, basert på informasjon fra gründerne som har deltatt i studien. Her ble det nevnt at den

største utfordringen for gründere kom når man skulle innføre lag med mellomledere, og at flere gründere her ikke klarte å gi slipp på detaljer og på bedriftens kjernevirksomhet, til fordel for mer ledelse og strategisk arbeid. Dette kan også relateres til Dai et al. (2011) sin studie som viste at viktigheten av kompetanse og ferdigheter økte i takt med nivået på stillingen. For gründere peker min studie på at dette heller kan gjelde i takt med selskapets utvikling.

I forlengelsen av min studies funn rundt gründernes lederutvikling, peker min studie videre på at lederutviklingen bør skje på eget initiativ. Gründerne bør også være kritisk til egen kompetanse, og se fremover for å se hva slags kompetanse og lederskap selskapet deres trenger. For å utvikle seg og henge med peker studien min på at flere går ulike lederkurs, tilknytter seg ulike ledernetter, eller sparrer med rollemodeller og mentorer. Herfra henter de kunnskap og ideer som de praktiserer på egen måte i sin bedrift. Basert på min studies resultater kan det derfor fremstå som at gründere som lykkes, er gode på å utvikle seg selv. Gründerne i min studie ønsket selv å være toppleder i sitt selskap, samtidig som de hadde store ambisjoner for selskapet. Ønsket om selv å lede selskapet, kombinert med ambisjonene, kan kanskje være det som gjør at gründere tar tak i egen lederutvikling på denne måten.

## **5.5 Situasjonsbetingede elementer**

Et av de mest sentrale funnene i min studie er at topp- og mellomlederes nødvendige kvalifikasjoner og egenskaper kan være situasjonsbetinget. Min studie viser her til flere eksempler på situasjoner som kan stille ulike krav til lederes egenskaper og kvalifikasjoner. Samtlige informanter har i intervjuene brakt opp ulike situasjonsbetingelser fra deres egen lederkarriere, som de mener kan ha vært avgjørende for deres kvalifikasjoner og egenskaper. Studiene til Mintzberg (1975) og Pavett og Lau (1983) viser også at lederrollen i stor grad kan være situasjonsavhengig. Tidsbruk og oppgaver kan i stor grad avhenge av situasjon, på mellomledernivå kan tidsbruk og oppgaver også variere avhengig av funksjon og type mellomlederrolle. Mintzberg (1975) viste til at salgsledere eksempelvis bruker mer tid på mellommenneskelige roller, produksjonsledere på beslutningsroller og personalledere på informasjonsroller. Kurke og Aldrich (1983) sin studie viser også til at bedriftens størrelse kan være et situasjonsbetinget element. Oppgavene og rollene kan være forskjellig avhengig

av organisasjonens størrelse. Yukl (2010) viser også til at behovet for konseptuelle kompetanser er høyest for toppledere, men også høyt for mellomledere. Min studie ser enda nærmere på ulike situasjoner som kan være avgjørende for hva slags kvalifikasjoner og egenskaper som er nødvendige for toppledere og mellomledere.

### **Interne situasjonsbetingelser**

Av interne situasjonsbetingelser trekkes det i min studie frem flere elementer. Herunder særlig i hvor stor grad medarbeiderne man leder har behov for støttende eller styrende personalledelse og hvordan situasjonsbetingelser kan være avgjørende for hvilke lederroller som er viktigst. Disse situasjonsbetingelsene relateres til studien fra Pavett og Lau (1983) som også viser at viktigheten av lederoppgaver kan variere. Pavett og Lau (1983) hentyder også at «leader»-rollen kan være noe viktigere for mellomledere enn for toppledere. Elementet rundt støttende eller styrende personalledelse kan i så fall kanskje være et mer avgjørende element for mellomledere enn for toppledere. Det er også nærliggende å tenke seg at en topplers underordnede ofte vil være høyt kvalifiserte medarbeidere, denne type medarbeidere ønsker ofte liten grad av styring fra overordnet. Studien til Bridgewater et al. (2011) antyder også at medarbeideres kompetansenivå og ego kan være situasjonsbetingede forhold som kan være medvirkende til ulike behov i ledes kvalifikasjoner og egenskaper.

Min studie peker også på at selskapets tilstand og planer videre kan ha noe å si for nødvendige kvalifikasjoner og egenskaper for ledere. Hvis selskapet allerede har store verdier som først og fremst skal opprettholdes og bevares, basert på en klar strategi fra styret og eiernes side, vil dette være en annen type lederrolle, enn én lederrolle i et selskap som har ambisjoner om vekst, uten særlige konkrete mål eller strategier for å sikre slik vekst. Det kan da være nærliggende å dra paralleller til Pavett og Lau (1983) som mener både funksjon og ledernivå har noe å si for viktigheten av de ulike lederrollene, og at det videre kan være naturlig at ulike situasjonsbetingelser vil kunne medføre utslag i viktigheten av de ulike lederrollene.

### **Kultur**

Kultur er i min studie trukket frem som en viktig intern situasjonsbetingelse. Kultur i seg selv er i liten grad omtalt i andre studier som er vist til tidligere i oppgaven. Likevel har flere studier pekt i liknende retninger. Studien til Groyberg et al. (2006) mente at dersom

stjerneledere byttet selskap, ville de ha større sannsynlighet for å lykkes igjen hvis miljøet var så likt det tidligere miljøet de hadde lyktes, som mulig. Også Mumford og Connelly (1991) viser til dette i sin studie. De viser til at det er nødvendig for å gjøre en god jobb som leder, at forholdene og situasjonen legger best mulig til rette for at lederen får utnyttet sitt potensiale.

Min studie peker på at det i enkelte bransjer, også innad i enkelte selskaper, kan være store kulturforskjeller. Slike kulturforskjeller bør vurderes når man skal vurdere nødvendige egenskaper og kvalifikasjoner for mellomledere og topledere. Min studie viser også at kulturforskjeller kan være en medvirkende årsak til at selskap ønsker å ansette ledere med erfaring fra bedriften på bakgrunn av at de allerede har kjennskap til kulturen og både selskapet og lederen er dermed trygge på at man ikke vil få en kulturkrasj.

### **Eierskap**

Min studie antyder også at selskapenes eierskap kan spille en rolle når det gjelder nødvendige kvalifikasjoner og egenskaper for mellomledere og topledere. Det pekes i min studie på at ulike eierskap ofte innebærer ulike holdninger og ulike ønsker i gitte situasjoner.

Eksempelvis viser min studie til at selskaper med en type eierskap vil ha en annen holdning til det å gå med tap i nedgangstider enn andre type selskaper som kanskje ikke vil akseptere å gå med tap, selv i nedgangstider. Min studie viser også at dette er holdninger som kan påvirke kulturen i hele selskapet, og at eierskap og selskapets kultur kan henge sammen. Dette er i mindre grad omtalt i tidligere studier.

### **Forhold mellom fagkompetanse, bransjekompetanse og situasjonskompetanse**

Et element som også kommer frem i min studie er at det kan være flere elementer som kan gi sammenlignbare situasjoner i ulike selskap, og på tvers av fag og bransje. Min studie nevner B2C-rettete selskaper som et eksempel på dette. Det å være leder i et selskap som arbeider mot et konsumentmarked kan ha likheter, enten man selger byggevarer, klær eller telefonabonnement. Min studie mente derfor at slike situasjonsbetingelser vil kunne legge forholdene til rette for forflytninger på tvers av bransjer og fag. I så måte går dette noe på tvers av hva eksempelvis Døving (2016) mener tidligere forskning oppsummert mener, nemlig at det er nødvendig med en viss fag- eller bransjekompetanse. Samtidig peker Døving (2016) på at det kan være behov for kontekstuell kompetanse. Enkelte av de

situasjonsbetingelsene som nevnes i min studie vil antageligvis også kunne falle innunder Døving (2016) sitt begrep «kontekstuell». Likevel er dette i så fall kontekstuell kompetanse som er mindre omtalt i tidligere forskning enn det mer tradisjonelle fag- og bransjefokuset som også ligger innunder begrepet «kontekstuell kompetanse».

Videre viser min studie at slik «situasjonskompetanse» kanskje i enkelte tilfeller kan være en motvekt til nødvendig fag- og bransjekompetanse. Som nevnt i kapittel 5.2 kan vi kanskje se et større behov for fagkompetanse i mellomlederroller med ansvar for kostsentre. Her påpekte min studie også at i mellomlederroller med ansvar for profittsentre ville denne fagkompetansen kunne være mindre viktig, og at bransjekompetanse her ville kunne representere en større del av de nødvendige kvalifikasjonene. Studien min peker på at dette også sies å kunne gjelde situasjonskompetanse i enkelte tilfeller. Studien min gir grunnlag for å tro at slik situasjonsbetinget kompetanse vil ha en større effekt på kvalifikasjoner i mellomlederroller der man leder profittsentre, eller i topplederroller, som også innebærer ledelse av et profittsenter. Min studie viser dermed at bransjekompetanse og situasjonskompetanse begge kan være kompetanser som i enkelte situasjoner kan utfordre krav til fagkompetanse. Samtidig kan både bransjekompetanse og situasjonskompetanse være overlappende og vil kunne ha ulik betydning i ulike tilfeller. Disse funnene har særlig hatt bidrag fra ledere med erfaring fra mellomlederroller i kostsentre.

Hovedtankegangen bak dette funnet i studien min var at ledere som hadde en situasjonskompetanse ville kunne ha bedre forutsetninger for å gjenta suksessen igjen under samme forhold. Ledere som hadde lyktes godt i familieeide selskaper ville ha større sannsynlighet for igjen å lykkes godt i andre familieeide selskaper, mens ledere som hadde lang erfaring med å gjennomføre store endringsprosesser og snu bedrifter rundt på kort tid, ville med større sannsynlighet lykkes igjen med et liknende lederoppdrag. Denne type eksempler nevnte samtlige av informantene uoppfordret i studien.

### **Situasjonsbetingelser og nivå**

Et interessant emne til diskusjon gitt min studies resultater er også hvordan ulike situasjonsbetingelser også kan avhenge av nivå eller påvirkes av nivå. Dersom et selskap har lagt en strategi for de tre neste årene, som i hovedsak går ut på at selskapet skal vokse

betydelig gjennom oppkjøp og fusjoner (M&A) vil dette kunne være en situasjonsbetingelse. Er det en situasjonsbetingelse som gjør at kvalifikasjonene for både enkelte mellomledere og toppledere i samme selskap kan bli enda mer sammenlignbare? Dersom både selskapets toppleder, økonomisjef og avdelingsleder for Østlandet vil være sentrale i arbeidet rundt M&A, vil min studie antyde at de tre lederne alle vil kunne ha en fordel av å ha tidligere erfaring fra M&A.

Eksempelet over er et eksempel der kvalifikasjoner og egenskaper kan være forholdsvis sammenfallende, uavhengig av om det er en mellomlederrolle eller en topplederrolle man skal kvalifisere for. Videre er dette også et interessant punkt vedrørende lederutvikling som nevnt i kapittel 5.4. Situasjonsbetingelser vil også kunne være viktig i ens lederkarriere. Dette kan også relateres til Freedman (1998) sin studie, som påpekte at det var enkelte elementer man på ulike ledernivåer skulle ta med seg videre, og enkelte oppgaver og typer adferd man skulle kvitte seg med. Det at en mellomleder har fått erfaring fra en type situasjon, kan også være med på å gjøre mellomlederen klar for en topplederjobb der situasjonene kan være liknende som i mellomlederrollen. Her kan vi se på to eksempler. Hvis mellomlederen har vært avdelingsleder for den største geografiske enheten, Østlandet, som leverer alle tjenester og halvparten av selskapets omsetning vil det kunne være noe overførbar situasjonskompetanse til topplederjobben i samme selskap. I topplederrollen ville vedkommende da kanskje hatt samme type ansvar for resultat og behov for kjennskap til alle selskapets tjenester. Hvis selskapet derimot skal vokse gjennom fusjoner og oppkjøp og har en økonomisjef med slik kompetanse, vil denne økonomisjefen også kunne ha situasjonserfaring som vil kreves for topplederen i entreprenørselskapet. Dette er elementer som nevnes av flere informanter, som selv har opplevd denne type situasjoner, herunder også en informant som selv overtok en topplederrolle på grunnlag av situasjonskompetansen som var nødvendig for å løse rollen godt.

Slik vil situasjonsbetingelser også kunne være avhengig av nivå, samtidig som situasjonsbetingelser vil kunne gjelde på tvers av nivåer. Basert på resultatene av min studie kan det også være en mulighet for at situasjonsbetingelser kan være viktigere enn nivå ved enkelte anledninger. I tilfellet nevnt over, kan i enkelte tilfeller være slik at økonomisjefen med erfaring fra fusjoner og oppkjøp kanskje kan inneha bedre egenskaper og kvalifikasjoner

for topplederrollen de kommende tre årene, enn eksisterende toppleder, dersom vedkommende ikke har erfaring fra fusjoner og oppkjøp.



## 6. Konklusjon og avslutning

Formålet med min studie er å se nærmere på nødvendige kvalifikasjoner for topp- og mellomledere, med problemstillingen: «*Kreves de samme kvalifikasjonene og egenskapene for en toppleder som for en mellomleder?*»

Min studie viser at det er flere elementer der samme type egenskaper og kvalifikasjoner gjør seg gjeldende både for toppledere og mellomledere, men det kan likevel være enkelte forskjeller. Studien min viser at disse forskjellene kan være situasjonsbetingede. Ulike situasjonsbetingelser kan i enkelte tilfeller enten gjøre at det er større eller mindre forskjeller i nødvendige kvalifikasjoner for toppledere og mellomledere, enn det kanskje kunne ha vært uten disse situasjonsbetingelsene. På generelt grunnlag viser også min studie at er flere tilsvarende lederegenskaper det kan være behov for både som toppleder og mellomleder.

### Forskjeller på toppledere og mellomledere

Uten de situasjonsbetingede elementene viser min studie at mellomledere jobber tettere på hver enkelt medarbeider og mer operativt enn toppledere som jobber mer strategisk og overordnet. Betydningen av de mellommenneskelige egenskapene kan altså være noe større i mellomlederroller, enn i topplederroller. Min studie viser at denne forskjellen kanskje er noe større enn enkelte tidligere studier viser, selv om også tidligere studier viser resultater i liknende retninger, dermed står dette funnet frem som noe mer solid, ettersom funnet også er påpekt av flere av deltagere i min studie som selv både har erfaringer fra mellomleder- og topplederroller.

Videre viser min studie at mellomledere har noe større behov for gjennomføringskraft, enn toppledere. Det har sammenheng med at mellomledere kan ha et noe større ansvar for å implementere endringer i organisasjonen. Denne typen gjennomføringskraft er noe omtalt i tidligere studier og kan potensielt være avhengig av type mellomlederrolle. Funnet bør derfor kanskje anses som mer tentativt, til tross for at funnet er påpekt av flere informanter med erfaring fra både toppleder- og mellomlederroller.

## **Gründere**

Et unntak i studien min er gründere. Min studie viser at disse kan ha andre kvalifikasjoner og egenskaper enn andre ledere. Studien min peker på at gründere i begynnelsen har et behov for fag- og bransjekompetanse, men at behovet gradvis i flere tilfeller blir erstattet av behov for ledelse og strategiutvikling, som følger av at selskapet vokser og endrer seg. Slike elementer fremheves også av tidligere studier. Min studie peker også på at gründere i mange tilfeller selv bør ta ansvar for egen lederutvikling og sikre at de selv utvikler seg som leder i takt med selskapets utvikling og behov. Det sistnevnte er i liten grad redegjort for i tidligere studier. Likevel har ikke min studie hatt som formål å se på gründere som sådan, dette er derfor et mindre sentralt og mer tentativt poeng i min studie.

## **Risiko**

Tidligere studier viser til viktigheten av bedriftsintern kompetanse ved interne lederansettelser. Min studie viser derimot at årsaken til interne ansettelser kanskje kan bære større preg av risikoaversjon hos de som ansetter, heller enn vektlegging av den bedriftsinterne kompetansen. Med dette mener jeg at bedriftsintern kompetanse tyder på at en intern kandidat medfører mindre risiko, gjennom at vedkommende allerede har inngående kjennskap til selskapet, og at selskapet kjenner godt til kandidaten fra før av. Min studie peker altså på at fravær av risiko kan være et element som kommer til vurdering av kvalifikasjoner for mellomledere og toppledere. Dette elementet er mindre omtalt i tidligere studier. Enkelte tidligere studier har likevel anerkjent at andre årsaker enn bedriftsintern kompetanse, slik som intern synlighet, kan være viktig ved interne lederansettelser. Samtidig har funnet bred støtte fra deltagerne i studien min. Funnet ble trukket frem av samtlige informanter, men ble særlig bemerket av fire informanter som selv hadde opplevd å bli ansatt som toppleder i selskaper de allerede var mellomledere i. Dette funnet kan derfor tolkes å være sterkere og mer gjeldende enn enkelte andre funn. Et tilleggsfunn her som bør tolkes svært tentativt, er at risikoelementet i større grad kan være avgjørende ved ansettelser av toppledere, enn det kan være ved ansettelse av mellomledere.

## **Fag- og bransjekompetanse**

I likhet med tidligere studier konkluderer også min studie med at fag- og bransjekompetanse kan være en fordel for mellomledere og toppledere. Min studie er noe mer forbeholden med å konkludere rundt viktigheten av fag- og bransjekompetanse, i like stor grad som enkelte tidligere studier gjør. Samtidig viser min studie til at det kan være tilstrekkelig å opparbeide fag- eller bransjekompetanse underveis i mellomleder- eller topplederrollen. Disse to elementene går derfor i en litt annen retning enn tidligere forskning i stor grad viser til. Samtidig viser også tidligere forskning til at fag- og bransjekompetanse alene ofte ikke er nok på et mellomleder- eller toppledernivå. Deltagerne i min studie har også noe uenighet rundt dette funnet, og det bør derfor tolkes mer tentativt.

Et annet funn i min studie er at behovene for fag- og bransjekompetanse også kan variere for mellomledere. Her viser min studie til at det kan være en forskjell på nødvendigheten av fag- eller bransjekompetanse for mellomledere som leder kostsentre, og mellomledere som leder profittsentre. Her viser studien min til at det for mellomledere som leder kostsentre, kan være et større behov for fagkompetanse og at det tilsvarende kan være mindre behov for fagkompetanse hos mellomledere som leder profittsentre. Dette antyder at også toppledere kan ha mindre behov for fagkompetanse ettersom toppledere leder profittsentre. Funnene i min studie tyder på at kvalifikasjoner og egenskaper ikke bare kan være forskjellig mellom toppledere og mellomledere, men at det også kan være forskjeller på mellomledernivået. Denne type sammenhenger er i liten grad redegjort for i tidligere studier, men som trekkes frem av flere deltagere i min studie, som selv har erfaring fra mellomlederroller med ansvar for kostsentre. Likevel er det et poeng som vanskelig kan konkluderes uten mer konkrete undersøkelser. Funnet bør nok derfor tolkes til å være mer tentativt i denne sammenheng.

## **Situasjonsbetingelser**

Min studie viser til at ulike situasjonsbetingelser kan ligge til grunn for nødvendige kvalifikasjoner og egenskaper for toppledere og mellomledere, samt at slike situasjonsbetingelser også kan påvirke forskjellene eller sammenhengene mellom nødvendige kvalifikasjoner på de to ledernivåene. Flere tidligere studier viser både til ulike situasjoner som kan påvirke nødvendige kvalifikasjoner, og at mellomlederroller og topplederroller kan variere blant annet basert på funksjoner, her kan det trekkes paralleller til funn i min studie.

Generelt sett står også funnet sterkt metodisk i min studie, da funn er påpekt av samtlige deltagere, uopprettet. Det at ulike situasjonsbetingelser kan påvirke nødvendige kvalifikasjoner og egenskaper kan derfor synes å være et sterkere funn i min studie.

En situasjonsbetingelse som vises til i min studie er ønsket grad av støttende eller styrende personalledelse fra de underordnedes side. Ettersom min studie også viser til at mellomledere i flere tilfeller kan være tettere på flere medarbeidere, bør dette ses på som en situasjonsbetingelse som kan være viktigere for mellomledere enn for toppledere. Enkelte tidligere studier peker i samme retning. Metodisk er dette et resultat som er utfordrende å konkludere kategorisk rundt uten nærmere undersøkelser, funnet bør derfor anses som tentativt.

Videre er også eierskap trukket frem som en situasjonsbetingelse. Dette går på at eierskap sier noe rundt både kultur i selskapet, men også hva slags visjoner eiere har for selskapet. Videre kan eierskap sies å ha påvirkning på hva slags rolle ledere i selskapet skal ha. Eierskap i denne sammenhengen, er lite omtalt i tidligere studier, samtidig som det er nevnt og eksemplifisert av et betydelig antall deltagere i min studie. Dette er derfor et noe mindre tentativt funn, samtidig som det er vanskelig å sikkert kunne konkludere nærmere rundt.

### **Viktigheten av situasjonsbetingelser**

Min studie trekker også frem at det i enkelte tilfeller kan være slik at fag- eller bransjekompetanse til en viss grad kan erstattes av «situasjonskompetanse». Det å ha situasjonserfaring kan kanskje i enkelte tilfeller være en viktigere kvalifikasjon for en mellomleder eller en toppleder, enn det fag- eller bransjekompetanse er. Det gjør også at det både kan oppstå flere likheter, men også økte forskjeller i nødvendige kvalifikasjoner for mellomledere og toppledere. Videre kan det i enkelte situasjoner gjøre at situasjonserfaringen blir viktigere enn erfaring fra det gitte ledernivå. Konsekvensen av dette kan være at det i enkelte situasjoner kan forekomme at en mellomleder med høy kompetanse fra en gitt situasjon, i noen tilfeller vil kunne være mer kvalifisert for en topplederrolle, enn eksisterende toppleder som kanskje ikke har slik kompetanse fra den gitte situasjonen. Dette er også delvis støttet i tidligere studier. Samtidig har flere av studies deltagere henvist til selvopplevde erfaringer med dette som eksempler, funnet står derfor sterkere enn enkelte øvrige funn.

Det beste svaret på problemstillingen vil derfor kanskje være «det kommer an på». Hvorvidt det kreves de samme kvalifikasjoner og egenskaper for toppledere som for mellomledere kommer antageligvis an på situasjonen topplederen eller mellomlederen skal inn i. Hvis situasjonen eller rollen er sammenlignbar med noe lederen har lykket med tidligere, vil lederen kanskje kunne ha større sannsynlighet for å lykkes. Ledere som gjør noe for første gang kan også ha egenskaper og kvalifikasjoner som gjør at de kan lykkes, men sannsynligheten vil antageligvis likevel lavere hvis de ikke har gjort noe sammenlignbart tidligere.

### **Begrensninger og videre undersøkelser**

Min studie er gjennomført ved bruk av kvalitativ metode. Dette metodevalget har blant annet bidratt til å fremskaffe kunnskapen min studie viser til rundt situasjonsbetingelser gjeldende for kvalifikasjoner, noe som ville ha vært mer utfordrende å få frem funnet ved bruk av kvantitativ metode. For fremtidige kvantitative undersøkelser kan det eksempelvis være interessant å undersøke ulike situasjonsbetingelser og lederes prestasjoner med eller uten erfaring fra liknende situasjoner. Videre kan det også være interessant å se nærmere på eventuelle variasjoner i prestasjoner for toppleder med mellomlederbakgrunn fra kostsentre sammenliknet med mellomledere med bakgrunn fra profittsentre.

Min studie peker på to aktuelle unntak fra det gjeldende for problemstillingen, herunder gründere som er behørig omtalt, og mellomledere og toppledere i hovedselskap i konglomerater, der min studie gir indikasjoner på at mellomledere og toppledere har litt andre type roller. Det er derfor vanskelig å bruke funn fra min studie på disse to unntakene. Egne funn spesifikt for gründere er omtalt i min studie.

Av mine funn er kanskje de sterkeste funnene, i lys av metode, forskjellen mellom mellomledere og toppledere når det gjelder betydning av mellommenneskelige egenskaper, betydningen av risiko ved vurdering av kvalifikasjoner for mellomledere og toppledere, samt at ulike situasjonsbetingelser kan påvirke nødvendige kvalifikasjoner og egenskaper hos både mellomledere og toppledere. Disse funnene har sammenliknet med andre mer tentative funn i undersøkelsen, enten noe støtte i tidligere forskning eller betydelig støtte blant utvalget som er undersøkt i min studie. Elementene rundt risiko og situasjonsbetingelser ble av det erfarne

utvalget nevnt uoppfordret ved flere anledninger. Det antyder at funnet kan være mer solid enn andre funn. Videre kan disse funnene også være sikrere enn andre, ettersom utvalget har særlig kunnskap gjennom egenopplevde situasjoner og hvordan dette har påvirket egne kvalifikasjoner for senere jobber. Flere i utvalget viste konkret til egne situasjonserfaringer som senere hadde blitt avgjørende for ansettelse i andre lederroller enten internt i selskapet eller i andre selskaper. Vedrørende risiko viste særlig ledere som selv hadde rykket opp fra mellomlederroller til topplederroller i eget selskap til dette. Med denne erfaringen som grunnlag for utsagnet, kan funnet anses for å være mer sikkert enn andre funn som i større grad kanskje kan være basert på mer subjektive oppfatninger, heller enn egne opplevde erfaringer. Funnet som antydte større behov for menneskelige egenskaper i mellomlederrollen, enn i topplederrollen, ble også nevnt av de i utvalget som både hadde erfaring som toppledere og mellomledere. Det at funnet kommer som følger av egne opplevelser vil kunne tolkes som en styrke for funnet.

Andre funn kan være mer tentative, enten fordi de kan være mindre sentrale for min studie eller problemstillingen, og derfor ikke er undersøkt like godt, eller fordi mindre deler av utvalget peker på funnene. Likevel kan de mer tentative konklusjonene, slik som egne funn rundt gründere, tidspunkt for nødvendigheten av fag- og bransjekompetanse i lederroller, ulike situasjonsbetingelser, og hvorvidt risikoaversjon er en større årsak til interne ansettelser av toppledere enn interne ansettelser av mellomledere, danne interessant grunnlag for videre undersøkelser enten kvantitativt eller kvalitativt. Et interessant tilleggselement for videre studier kan også være hvordan kunnskap fra sammenlignbare situasjoner opplevd i en mellomlederrolle påvirker en toppleders suksess i topplederrollen.

Avslutningsvis er det naturlig å reflektere rundt hvorvidt mine funn kan generaliseres. Generelt sett kan det være utfordrende å konkludere med stor grad av generalisering i en kvalitativ undersøkelse. Samtidig foreligger det elementer ved min studie som taler til fordel for muligheten til å generalisere funnene. Et slikt element er bredden i utvalget som er brukt som informanter, og spennet i deres erfaringsbakgrunn. Videre har mine funn også inkludert to aktuelle unntak som studien min vanskelig kan generaliseres til. Basert på det brede utvalget av informanter og deres bakgrunn kan det eksempelvis foreligge et grunnlag for å generalisere enkelte funn til øvrige mellomlederroller og topplederroller i små, mellomstore

og større selskaper, med ulikt antall ledernivåer. Det er her også naturlig å tenke seg at det først og fremst er de sterkeste funnene som også eventuelt best kan være egnet for å generalisere. Særlig gjelder dette funnet vedrørende risiko og situasjonsbetingelser, som er nevnt bredere i utvalget, uavhengig av informantens erfaringsbakgrunn.

## Referanseliste

- Bridgewater, S., Kahn, L. M., & Goodall, A. H. (2011). Substitution and complementarity between managers and subordinates: Evidence from British football. *Labour Economics*, 18(3), 275-286. doi:10.1016/j.labeco.2010.10.001
- Carlson, S. (1951). *Executive Behaviour: A Study of the Work Load and the Working Methods of Managing Directors*: Arno Press.
- Christoffersen, L. (2019a). *Analyse og tolkning av intervjudata (PowerPoint-lysbilder)*.
- Christoffersen, L. (2019b). *Etiske betraktninger i forskning (PowerPoint-lysbilder)*.
- Christoffersen, L., & Rønningstad, C. (2019). *Kvalitativ metode (PowerPoint-lysbilder)*.
- Crook, T. R., Todd, S. Y., Combs, J. G., Woehr, D. J., & Ketchen, D. J. (2011). Does Human Capital Matter? A Meta-Analysis of the Relationship Between Human Capital and Firm Performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 443-456. doi:10.1037/a0022147
- Dai, G., Yii Tang, K., & De Meuse, K. P. (2011). Leadership competencies across organizational levels: a test of the pipeline model. *Journal of Management Development*, 30(4), 366-380. doi:10.1108/02621711111126837
- Day, D. V., & Lord, R. G. (1988). Executive Leadership and Organizational Performance: Suggestions for a New Theory and Methodology. *Journal of Management*, 14(3), 453-464. doi:10.1177/014920638801400308
- De Neve, J.-E., Mikhaylov, S., Dawes, C. T., Christakis, N. A., & Fowler, J. H. (2013). Born to lead? A twin design and genetic association study of leadership role occupancy. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 45-60. doi:10.1016/j.leaqua.2012.08.001
- Døving, E. (2016). Fagfolk og generalister som ledere i profesjonelle organisasjoner. In E. E. Døving, Beate. Storvik, Aagoth (Ed.), *Profesjon og ledelse* (pp. 255-275). Bergen: Fagbokforlaget.
- Drotter, S. J., & Charan, R. (2001). BUILDING LEADERS AT EVERY LEVEL. *Ivey Business Journal*, 65(5), 21.
- Ford, H., & Crowther, S. (1922). *My Life and Work*: Doubleday, Page & Company.
- Freedman, A. M. (1998). Pathways and Crossroads to Institutional Leadership. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 50(3), 131-151. doi:10.1037/1061-4087.50.3.131
- Goodall, A. (2012). *A Theory of Expert Leadership*. Retrieved from <https://EconPapers.repec.org/RePEc:iza:izadps:dp6566>
- Goodall, A., & Bäker, A. (2015). A Theory Exploring How Expert Leaders Influence Performance in Knowledge-Intensive Organizations. In (pp. 49-68).
- Goodall, A. H. (2006). Should top universities be led by top researchers and are they? *Journal of Documentation*, 62(3), 388-411. doi:10.1108/00220410610666529
- Goodall, A. H. (2011). Physician-leaders and hospital performance: Is there an association? *Social Science & Medicine*, 73(4), 535-539. doi:10.1016/j.socscimed.2011.06.025
- Goodall, A. H. (2016). A theory of expert leadership (TEL) in psychiatry. *Australasian Psychiatry*, 24(3), 231-234. doi:10.1177/1039856215609760
- Goodall, A. H., Kahn, L. M., & Oswald, A. J. (2011). Why do leaders matter? A study of expert knowledge in a superstar setting. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 77(3), 265-284. doi:10.1016/j.jebo.2010.11.001
- Goodall, A. H., & Pogrebnina, G. (2015). Expert leaders in a fast-moving environment. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 123-142. doi:10.1016/j.leaqua.2014.07.009



- Groysberg, B., McLean, A., & Nohria, N. (2006). Are leaders portable? *Harv. Bus. Rev.*, 84(5), 92-+.
- Hemphill, J. K. (1959). DIMENSIONS OF EXECUTIVE POSITIONS: A STUDY OF THE BASIC CHARACTERISTICS OF THE POSITIONS OF NINETY-THREE BUSINESS EXECUTIVES. *ETS Research Bulletin Series, 1959(1)*, i-131. doi:10.1002/j.2333-8504.1959.tb00090.x
- Johnson, J. W., Schneider, R. J., & Oswald, F. L. (1997). Toward a Taxonomy of Managerial Performance Profiles. *Human Performance, 10(3)*, 227-250. doi:10.1207/s15327043hup1003\_2
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review. *Journal of Applied Psychology, 87(4)*, 765-780. doi:10.1037/0021-9010.87.4.765
- komiteene, D. n. f. (2014, 31.05.2016). Generelle forskningsetiske retningslinjer. Retrieved from <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Generelle-forskningsetiske-retningslinjer/>
- Kotter, J. P. (1982). General Managers Are Not Generalists. *Organizational Dynamics, 10*, 4-19.
- Kurke, L., & Aldrich, H. (1983). Mintzberg Was Right!: A Replication and Extension of the Nature of Managerial Work. *Management Science, 29(8)*, 975.
- Kvale, S., & Brinkman, S. (2018). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utgave ed.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Lazear, E. P. (2012). Leadership: A personnel economics approach. *Labour Economics, 19(1)*, 92-101. doi:10.1016/j.labeco.2011.08.005
- Lombardo, M., Ruderman, M., & McCauley, C. (1988). Explanations of success and derailment in upper-level management positions. *Journal of Business and Psychology, 2(3)*, 199-216. doi:10.1007/BF01014038
- Lucas, K. W., Markessini, J., & Cae-Link Corp Alexandria, V. A. A. D. (1993). Senior Leadership in a Changing World Order: Requisite Skills for U.S. Army One- and Two-Star Assignments. In.
- Mintzberg, H. (1971). Managerial Work: Analysis from Observation. *Management Science, 18(2)*, B-97-B-110. doi:10.1287/mnsc.18.2.B97
- Mintzberg, H. (1973). A new look at the Chief Executive's Job. *Organizational Dynamics, 1(3)*, 21-30. doi:10.1016/S0090-2616(73)80015-4
- Mintzberg, H. (1975). THE MANAGERS JOB - FOLKLORE AND FACT. *Harv. Bus. Rev.*, 68(2), 163-176.
- Mortensen, R., & Mead, A. (2018). CFO to CEO: Inspiration or Lunacy? *The Psychologist-Manager Journal, 21(3)*, 151-162. doi:10.1037/mgr0000073
- Mumford, M. D., & Connelly, M. S. (1991). Leaders as creators: Leader performance and problem solving in ill-defined domains. *The Leadership Quarterly, 2(4)*, 289-315. doi:10.1016/1048-9843(91)90017-V
- Mumford, T. V., Campion, M. A., & Morgeson, F. P. (2007). The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. *The Leadership Quarterly, 18(2)*, 154-166. doi:10.1016/j.leaqua.2007.01.005
- Paolillo, J. G. P. (1981). Manager's Self Assessments of Managerial Roles: The Influence of Hierarchical Level. *Journal of Management, 7(1)*, 43-52. doi:10.1177/014920638100700104

- Pavett, C. M., & Lau, A. W. (1983). Managerial Work: The Influence of Hierarchical Level and Functional Specialty. *Academy of Management Journal*, 26(1), 170-177. doi:10.5465/256144
- Pinto, P. R., & Tornow, W. W. (1975). JOB DESCRIPTIONS FOR EXECUTIVES-REVISITED. *Academy of Management Proceedings*, 1975(1), 228-230. doi:10.5465/ambpp.1975.4982651
- Tengblad, S. (2002). Time and space in managerial work. *Scandinavian Journal of Management*, 18(4), 543-565. doi:10.1016/S0956-5221(01)00031-8
- Tengblad, S. (2006). Is there a new managerial work? A Comparison with Henry Mintzberg's classic study 30 years later. *Journal Of Management Studies*, Blackwell Publishing., 43(7), 1437-1461. doi:10.1111/j.1467-6486.2006.00651.x
- Whitley, R. (1989). On the Nature of Managerial Tasks and Skills: Their Distinguishing Characteristics and Organization. *Journal of Management Studies*, 26(3), 209-224. doi:10.1111/j.1467-6486.1989.tb00725.x
- Yukl, G. A. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed. ed.). Upper Saddle River, N.J: Pearson Education.
- Zaech, S., & Baldegger, U. (2017). Leadership in start-ups. *International Small Business Journal*, 35(2), 157-177. doi:10.1177/0266242616676883