

Førstelinjeledelse

**Rapport fra studie av førstelinjeledelse innenfor
petro-maritime virksomheter**

Åge Gjørseter

Høgskolen Stord/Haugesund

Innholdsfortegnelse

Innhold

1. Innledning og problemstilling	3
2. Forskningsdesign og datainnsamlingsstrategi	5
2.1 Forskningsdesign.....	5
2.2 Datainnsamling.....	5
2.3 Forskningsprosess i samarbeid med virksomhetene	6
3. Sentrale funn i studien.....	7
3.1 Generelle funn	7
3.2 Førstelinjeledere som utøvere av oppgaveorientert ledelse	9
3.3 Førstelinjeledere som utøvere av relasjonsorientert ledelse.....	10
3.4 Førstelinjeledere som utøvere av endringsorientert ledelse	11
3.5 Førstelinjeledelse av fagarbeidere sett i forhold til førstelinjeledelse av ingeniører/tekniske fagfolk	12
3.6 utfordringer og perspektiver.....	13
4. Implikasjoner for utdanning og videreutvikling av førstelinjeledere.....	18
5. Ytterlige forskning	22
6. Oppsummering og konkluderende kommentarer.....	23
Referanser.....	25

1. Innledning og problemstilling

Denne rapporten oppsummerer resultater fra studie av førstelinjeledelse innenfor petro-maritime virksomheter. Førstelinjeledelse defineres i studien som ledelse av medarbeidere som utfører arbeid eller tjenester nær sluttledet i en virksomhets verdiskapingskjede (Hales 2006/2007, Voxted 2007). I studien som ligger til grunn for rapporten var fokus på fagarbeidere innenfor ulike operative fagdisipliner, samt på førstelinjeledelse av ingeniører/tekniske medarbeidere. Studien la særlig vekt på å belyse utfordringer og problemstillinger slik disse ble opplevd av førstelinjelederne selv.

I faglitteratur om organisasjon og ledelse har det de senere år blitt rapportert og skrevet mye om førstelinjelederrollen, blant annet på grunn av fremveksten av det postindustrielle samfunnet. Det norske samfunnet hevdes å befinne seg i en overgang mellom det industrielle og det postindustrielle samfunnet. Karakteristisk for det postindustrielle samfunnet er servicesamfunnet, kunnskapssamfunnet og informasjonssamfunnet (Hennestad et al. 2006). Overgangen til det postindustrielle samfunnet legger føringer for organisasjonsutforming og innebærer økte krav til service overfor kunder og brukere, mer kunnskapsrike medarbeidere, og større tilgang til informasjon, muliggjort blant annet av informasjons- og kommunikasjonsteknologi.

Fremveksten av det postindustrielle samfunnet får også konsekvenser for lederrollen generelt, og innenfor den enkelte virksomhet spesielt (Hennestad et al. 2006), og virksomheters behov for å tilpasse seg disse utviklingstrekkene, blant annet i form av endringer i og av førstelinjelederrollen på grunn av overføringer av ansvar og myndighet til mer operative deler av virksomheten (Hales 2005). Dessuten fordrer sterkere konkurranse at virksomhetenes konkurransevne og organisatoriske kapasitet i enda større grad enn tidligere utnyttes optimalt - og kontinuerlig endres og videreutvikles i henhold til virksomhetenes behov til enhver tid. Dette fordrer en innovativ organisasjon, teknisk og organisatorisk, med en effektiv og tidsrikt førstelinjeledelse som et sentralt ledd i virksomhetenes verdiskapingskjeder.

Voxted (2007) skiller mellom en tradisjonell industriell *formann* og en mer postindustriell *førstelinjeleder*. En tradisjonell *formann* er typisk en noe eldre og erfaren person som er en del av teamet eller avdelingen han tilhører, han eller hun har ofte ikke utdanning utover å være utdannet fagarbeider innenfor et område, og har vanligvis ikke fremtidige karriereplaner som leder ut over eksisterende stilling som formann. En *førstelinjeleder* er på den annen side

gjærne en yngre person, han eller hun med i ledergruppen, har høyere utdanning i en eller annen form, og har gjærne planer og forventninger når det gjelder fremtidig lederkarriere. Vøxted fremholder videre at de to kategorier av førstelinjeledelse er nært knyttet til henholdsvis det industrielle og det postindustrielle samfunnet.

Å konkretisere nærmere hvilken rolle førstelinjeledere hadde innenfor den enkelte petromaritime virksomhet, samt hvilke arbeidsoppgaver og utfordringer som fremstod som karakteristiske for førstelinjeledere, var derfor spørsmål som studien søkte å belyse. Dette munnet ut i følgende problemstilling: *I hvilken grad fremstod førstelinjeledelse som en tradisjonell industriell formannsrolle (arbeidsleder), eller som en mer postindustriell lederrolle?*

Sentralt i studien var å undersøke om førstelinjeledelse har utviklet seg videre fra primært å være en industriell formannsrolle, som i 1940-1970 årene (Hales 2005), eller om førstelinjeledelse i dag fremstod som en mer postindustriell lederrolle (Vøxted 2007), tilpasset krav og forventninger som eksterne og interne interessenter setter til virksomheter i overgangen fra det industrielle til det postindustrielle samfunnet. I studien ble det primært lagt vekt på å identifisere utfordringer som fremstod som typiske for førstelinjeledelse, og mer sekundært å identifisere forskjeller i utfordringer og problemstillinger knyttet til førstelinjeledelse mellom ulike virksomheter. I tillegg drøftes implikasjoner for utdanning og videreutvikling av førstelinjeledere.

I studien trekkes det også veksler på, og paralleller til, studier av førstelinjeledelse og mellomledelse i Danmark (Vøxted 2007), i England (Hales 2005, 2006/2007), og i andre europeiske land (Holden & Roberts 2004). Dette gjøres for å sette studien i større perspektiv, samt for å relatere studieresultatene til internasjonal forskning på området.

2. Forskningsdesign og datainnsamlingsstrategi

2.1 Forskningsdesign

I studien ble fokus primært rettet mot hva operative førstelinjeledere *gjorde*, samt på utfordringer og problemstillinger knyttet til *utøvelse* av førstelinjeledelse. Å skaffe seg innsikt i hvordan førstelinjeledelse ble utøvd, fordret en utforskende, mer kvalitativ, forskningsdesign som var egnet til å gi en dypere innsikt i hva førstelinjeledere gjorde av konkrete lederoppgaver (Ghauri & Grønhaug 2002, Askheim & Grenness 2008). Et kvalitativt forskningsprosjekt kan designes på ulike måter. Selv om det i metodelitteraturen opereres med litt forskjellige kategorier for kvalitative forskningsdesign, kan fire ulike kategorier identifiseres: en fenomenologisk design, en case-design, en etnografisk design og en ”grounded-theory” design (Askheim & Grenness 2008). Ut fra formålet med studien fremstod en case-design som mest formålstjenlig med sikte på å identifisere utfordringer og problemstillinger knyttet til utøvelse av førstelinjeledelse innenfor petro-maritime virksomheter. Betegnelsen case (casus på latin) understreker betydningen av det enkelte tilfelle, og vektlegger dermed at det dreier seg om noen få tilfeller som gjøres til gjenstand for mer inngående studier (Andersen 1997).

Stake (2000) bruker terminologien ”instrumental casestudies” og ”intrinsic case studies” for å markere skillet mellom studier som har som primærformål å generere overførbar kunnskap og studier som i større grad er siktet inn mot utvikling av ny kunnskap. I forskningsprosjekt var hovedformålet å undersøke om førstelinjeledelse innenfor petro-maritime virksomheter fremstod som en tradisjonell industriell formannsrolle, eller som en mer postindustriell lederrolle. Studien vil derfor kunne klassifiseres som instrumentell casestudie fordi det primære formålet var å identifisere typiske trekk knyttet til utøvelse av førstelinjeledelse innenfor petro-maritime virksomheter.

2.2 Datainnsamling

På bakgrunn av formålet med studien slik denne er gjort rede for ovenfor, ble tre petro-maritime virksomheter i Nord-Rogaland/Sunnhordland valgt ut som studieobjekter. De tre utvalgte virksomhetene var samtidig blant de ledende innenfor sine områder, nasjonalt og delvis også på internasjonal basis. Innenfor de tre virksomhetene ble til sammen 30 førstelinjeledere valgt for intervju, likt fordelt mellom de tre virksomhetene. De 30

intervjuobjektene ble valgt ut av ledere innenfor de enkelte virksomhetene, men med uttrykt ønske fra forskerhold om å velge ut førstelinjeledere som var representative for førstelinjeledelse innenfor de tre virksomhetene. Av de 30 intervjuobjektene ble 20 ledere av fagarbeidere og 10 ledere av ingeniører/tekniske fagfolk valgt ut.

En semistrukturert samtaleguide ble utviklet for samtale. Formålet med den semistrukturerte intervjuguiden var å konkretisere fokusområder knyttet til utøvelse av førstelinjeledelse samt å sikre at oppmerksomheten i intervjuene ble rettet mot de samme områdene i de enkelte intervjuene. Selv om intervjuguiden tok utgangspunkt i temaer og problemstillinger som var etablert på forhånd, ble det imidlertid også lagt vekt på at det skulle være rom for fleksibilitet til å gå nærmere inn på områder og problemstillinger som underveis i de enkelte intervjuene fremstod som interessante å forfølge nærmere.

Avslutningsvis ble sentrale funn som fremkom i intervjuene med førstelinjeledere i hver av de tre virksomhetene oppsummert, og det ble avholdt en oppsummeringssamtale med ledere i hver av de tre virksomhetene som var med i studien. Formålet med oppsummeringssamtalene var å diskutere funnene i studien med overordnet ledelse, samt å sjekke ut relevans av funnene.

2.3 Forskningsprosess i samarbeid med virksomhetene

Forskningsprosessen ble gjennomført i nært samarbeid med de tre virksomhetene, blant annet i form av at intervjuguiden ble utviklet sammen med en av virksomhetene som var med i studien. Dessuten var representanter for den ene virksomheten med på intervjuene i den aktuelle virksomheten. Forskningsprosjektet kan derfor i noen grad defineres som et samarbeidsprosjekt mellom forsker og virksomhetene; som ”a collaborative research design” (Buchanan et al. 2008). En forskningsdesign basert på samarbeid med studieobjektene muliggjorde dessuten lettere tilgang til virksomhetene samt at det tilrettela for mer fokuserte intervjuer.

3. Sentrale funn i studien

Funn i studien er kategorisert i *generelle funn* knyttet til utøvelse av førstelinjeledelse samt førstelinjeledelse som utøvelse av henholdsvis *oppgave-, relasjons-, og endringsorientert ledelse*. *Oppgaveorientert ledelse* omfatter blant annet organisering av arbeidsaktiviteter for å forbedre effektivitet og produktivitet, planlegging av arbeid på kort sikt, tildeling av arbeid til grupper og enkeltpersoner, klargjøring av resultater som en ønsker å oppnå, tilrettelegging og koordinering av arbeidsaktiviteter, samt oppfølging og kontroll av utførelse og fremdrift (Yukl 2005: 66). *Relasjonsorientert ledelse* omfatter blant annet å gi støtte og oppmerksomhet til medarbeidere, sosialisering for å bygge relasjoner, å gi anerkjennelse for utført arbeid, konsultering med medarbeidere om beslutninger som berører den enkelte eller en gruppes arbeidsoppgaver, å holde medarbeidere oppdatert om forhold som berører dem, hjelpe til med å løse konflikter på konstruktive måter, samt å rekruttere kompetente medarbeidere for teamet eller organisasjonen (ibid.). *Endringsorientert ledelse* på sin side omfatter blant annet å overvåke eksterne omgivelser for å avdekke trusler og muligheter, å fortolke hendelser for å forklare behovet for nødvendige endringer, å utvikle nye utviklingsstrategier og knytte disse sammen med organisasjonens kjernekompetanse, å oppmuntre til, og fasilitere, innovasjon og entreprenørskap i organisasjonen, å oppmuntre til og tilrettelegge for kollektiv læring i de enkelte team eller i organisasjonen som helhet, og, ikke minst, å implementere større og mindre endringer i organisasjonen (ibid.).

Resultater fra intervjuer med henholdsvis ledere av fagarbeidere og ingeniører/tekniske fagfolk som utgjorde de to kategoriene av førstelinjeledere som inngikk i studien presenteres samlet, mens sentrale forskjeller mellom de to kategoriene av førstelinjeledere som inngikk i studien: førstelinjeledere av fagfolk og førstelinjeledere av ingeniører/tekniske fagfolk, konkretiseres i eget avsnitt. I tillegg drøftes utfordringer knyttet til utøvelse av førstelinjeledelse, samt at sentrale funn i studien settes i perspektiv.

3.1 Generelle funn

Et gjennomgående funn i studien var at førstelinjeledelse fremstod som en "urias-post" hvor en ofte ble utsatt for utfordrende krav og forventninger, både fra overordnet ledelse og fra de mange medarbeiderne som en gjerne hadde det daglige arbeidsansvaret for. Antall medarbeidere som førstelinjeledere hadde ansvaret for varierte imidlertid betydelig, fra 5 medarbeidere til opp mot 30-40, blant annet avhengig av i hvilke faser en var i store

utbyggings- og vedlikeholdsprosjekter. Krav til å bli kjent med, og å utvikle gode relasjoner til medarbeidere, samtidig som en skulle forholde seg til prosjektplaner og føringer fra overordnet ledelse, ble trukket fram som en krevende balansegang.

Å være førstelinjeleder fremstod som en ” mellom barken og veden” rolle, som en informant uttrykte det. Som førstelinjeleder ble en gjerne oversetter av overordnede planer og føringer til hva iverksetting til grunnlag for konkrete aktiviteter i den operative arbeidshverdagen. Mange av informantene trakk også fram at det ofte ble (for) mange oppgaver som krevde oppmerksomhet i løpet av arbeidsdagen, og at dagen derfor ofte må utvides eller at helger måtte tas i bruk for å få gjort arbeidsoppgavene som en hadde ansvar for i tide. Manglende muligheter for delegering ble trukket fram som en av årsakene til at arbeidsbelastningen gjennomgående var stor. Samtidig gjorde usikkerhet med hensyn til hva en ny arbeidsdag bød på av arbeidsoppgaver og utfordringer at en ofte hadde liten kontroll med egen arbeidssituasjon. Dette skapte ekstra stress i hverdagen.

Som førstelinjeleder var en som oftest rekruttert fra en faglig stilling, enten som fagarbeider eller som faglige medarbeider med ingeniørutdanning eller annen teknisk fagutdanning. Motivene for å gå inn i en førstelinjelederstilling varierte, fra ønske om sterkere å kunne påvirke aktiviteter og prosesser til uttrykt interesse for å arbeide med mennesker. Hva det å gå fra å være fagmann til å bli leder innenfor et organisatorisk system egentlig innebar, var imidlertid som en problemstilling som en som førstelinjeleder ikke alltid hadde tenkt godt gjennom.

Et sentralt funn i studien var ønske om sterkere og tidligere involvering i overordnede planer for å kunne få bedre oversikt over det som skulle skje i organisasjonen i tiden framover, og, ikke minst, å kunne bidra med det som fremstod som noe av førstelinjeleders kjernekompetanse: å oversette overordnede planer og strategier til konkrete arbeidsoppgaver og utfordringer i den operative arbeidshverdagen. Manglede og lite systematiske opplæring var et annet gjennomgående tema som ble trukket fram i samtalen. Dette gjaldt i særlig grad de som nylig hadde blitt førstelinjeledere.

Selv om førstelinjeledelse gjennomgående ble opplevd som krevende både hva angikk arbeidsbelastning i form av tid som gikk med til å utføre de arbeidsoppgaver som en var tillagt, og at det å være førstelinjeleder var relasjonelt krevende, var det et fåtall av

informantene gav uttrykk for at de ønsket seg tilbake til sine tidligere fagstillinger. Et alternativ som ble trukket fram av enkelte var imidlertid å søke seg over i en faglig lederstilling uten personalansvar.

3.2 Førstelinjeledere som utøvere av oppgaveorientert ledelse

Oppgaveorientert ledelse la beslag på størstedelen av førstelinjelederens arbeidsdag, for det store flertall av informantene varierende fra 50 til 80 %. Et unntak var førstelinjelederledere med kontrollspenn på 30-40 medarbeidere, og som brukte mer eller mindre all sin tid på utøvelse av relasjonsorientert ledelse. Som oppgaveorienterte førstelinjeledere ble en brohodet mellom overordnede planer og retningslinjer utarbeidet av høyere instanser i det organisatoriske systemet, og konkrete arbeidsoppgaver som skulle utføres av faglige medarbeidere. Det fremstod derfor som viktig at en som førstelinjeleder hadde god faglig og operativ forståelse for den eller de aktuelle fagdisipliner eller fagområder om arbeidet omfattet, og at en dessuten hadde god nok praktisk innsikt til å kunne være diskusjonspartner når det gjaldt faglige problemstillinger og/eller prioriteringer av daglige arbeidsoppgaver. Slike diskusjoner og prioriteringer hvor en dessuten gjerne måtte konsultere, og innhente aksept fra, egen leder, fant ofte skje sted i arbeidssituasjoner preget av sterkt tidspress preget av mange større og mindre oppgaver som alle gjerne hadde høy prioritet og korte tidsfrister. Det ble også trukket fram at prosjektarbeid, med konkrete arbeidsoppgaver som skulle utføres innen bestemt tidsfrister, dro fokus i retning av oppgaveorientering – og dermed bort fra å sette av tid til for eksempel å pleie relasjoner til medarbeiderne. Oppgaveorientert ledelse var imidlertid det området som førstelinjeledere fant seg best til rette med, og som de følte seg tryggest på.

Medarbeidere som en hadde det daglige arbeidsansvar for forventet i større eller mindre grad at en som førstelinjeleder var oppdatert innenfor sitt fagområde eller disiplin slik at en kunne være diskusjonspartner og tilrettelegger for arbeidet som skulle utføres, blant annet i form av å kunne prioritere hva som skulle gjøres først og sist. Dette gjaldt imidlertid i større grad forventninger som førstelinjeledere for fagarbeidere i drift eller produksjon hadde til seg. Førstelinjeledere for ingeniører eller tekniske medarbeidere gav i større grad uttrykk for at det var forståelse for at en som leder ikke kunne ha detaljkunnskaper innenfor et fagområde, men det ble imidlertid forventet at en var faglig oppdatert, og at en hadde tilstrekkelig teknisk kunnskap og forståelse til å kunne prioritere mellom ulike presserende arbeidsoppgaver.

Når det gjaldt overordnet ledelses kontroll av hvordan førstelinjeledere utførte jobben sin, ble fysisk framdrift i prosjekter og prosesser trukket fram som det området som sammen med helse-, miljø og sikkerhet (HMS) hadde hovedfokus.

Samhandling med andre enheter i virksomheten fremstod som en viktig arbeidsaktivitet for førstelinjeledere. Som førstelinjeleder måtte en i større grad enn som fagarbeider eller teknisk medarbeider forholde seg til virksomheten som et helhetlig organisatorisk system hvor eget ansvarsområde fremstod som et lite ledd i virksomhetens totale verdiskapingskjede. Blikket måtte i større grad rettes mot samhandling innenfor horisontale arbeidsprosesser i virksomheten; mot andre enheter og avdelinger, og i noen grad også mot kunder og leverandører. Samtidig lå det forventninger til førstelinjeledere fra medarbeiderne om å ivareta enheten og/eller disiplinen innenfor det organisatoriske systemet, blant annet i form av å hevde enhetens eller fagdisiplinens interesser i forhold til resten av virksomheten. I tillegg ble det forventet at en som førstelinjeleder evnet å se ut over eget fag i form av å sette aktiviteter innenfor eget ansvarsområde inn et større virksomhets- og/eller prosjektperspektiv.

Til tross for at førstelinjeledere nesten uten inntak var rekruttert fra tidligere stillinger som fagarbeidere eller ingeniører/tekniske medarbeidere, fremstod det som en utfordring å holde seg faglig oppdatert når en selv ikke lenger utøvde sitt fag. Mer komplekse systemer og prosedyrer, store og teknisk kompliserte prosjekter, samt rask utvikling innenfor det aktuelle fagfeltet, ble trukket fram som viktige årsaker til dette. Til tross for at det å gå inn i en førstelinjelederstilling medførte at en i mindre grad hadde mulighet for å holde seg faglig oppdatert innenfor sitt fagområde, gav et stort flertall av informantene uttrykk for at de ikke så det som noe problem eventuelt å gå tilbake til en fagstilling og fungere som ingeniør/teknisk medarbeider eller fagarbeider igjen etter en gjenopptreningsperiode.

3.3 Førstelinjeledere som utøvere av relasjonsorientert ledelse

Utøvelse av relasjonsorientert ledelse ble angitt å legge beslag på mellom 10 % og 50 % av arbeidstiden. Den store variasjonen i tid som medgikk til relasjonsorientert ledelse kunne blant annet tilskrives ulike måter å organisere virksomhetene på. I en av virksomhetene hadde blant annet det formelle personalansvaret blitt overført til andre instanser i virksomheten etter tidligere å ha vært tillagt førstelinjeledere. Bakgrunnen for å overføre det formelle personalansvaret til andre var å avlaste førstelinjeledere fra å måtte bruke tid på

medarbeidersamtaler og andre ”tyngre” personalrelaterte oppgaver som fulgte med det å ha det formelle personansvaret. Det ble imidlertid samtidig gitt uttrykk for at det i praksis var vanskelig å tallfeste nøyaktig hvor mye tid som gikk med til relasjonsorientert ledelse i og med at utøvelse av oppgave- og relasjonsorientert ledelse ofte gikk mer eller mindre i ett i den daglige arbeidshverdagen.

Relasjonsorientert ledelse fremstod som den ledelsesdimensjonen som ble opplevd som mest psykisk energikrevende. Å utøve relasjonsorientert ledelse fremstod for førstelinjeledere som en utfordrende balansegang mellom å være leder og å være kamerat; mellom å finne balansen mellom nærhet og å holde en viss distanse i forhold til medarbeiderne. Samtidig ble det gitt uttrykk for viktigheten av en som førstelinjeleder hadde mot til å ta tak i ting når dette fremstod som nødvendig, hadde rettferdighetssans, god vurderingsevne, evne til å stole på egen dømmekraft, samt, ikke minst, evne til å utvikle og opprettholde tillitsforhold til den enkelte medarbeider. Å ha sterke relasjonelle egenskaper, nærmest i form av personlighetstrekk, ble av flere av informantene trukket fram som en av de viktigste egenskapene en førstelinjeleder hadde. Som førstelinjeleder ble en imidlertid lett syndebukk for upopulære avgjørelser eller for ting som gikk galt og måtte derfor tåle å være ”hoggestabbe”, som en informant uttrykte det.

Som førstelinjeleder var det dessuten viktig å kjenne den enkelte medarbeider godt for å ha forutsetninger for å kunne vurdere om medarbeidere var faglig kompetente til å utføre en nærmere bestemt jobb, alene eller som medlem i et arbeidslag. Dette fremstod i særlig grad som en utfordring når en hadde store kontrollspenn, i enkelte prosjektfaser opp mot 30-40 medarbeidere, og i tillegg opplevde stadige endringer i arbeidsstokken. Å kommunisere med fagarbeidere fra land utenom Skandinavia som ikke behersket norsk eller engelsk, og som gjerne hadde sine måter å gjøre ting på, fremstod som en ytterligere utfordring som medførte at utøvelse av relasjonsorientert ledelse ble ekstra krevende. Denne utfordringen var imidlertid i en av virksomhetene løst gjennom å samle arbeidstakere i nasjonale arbeidslag, med egen arbeidsleder fra den nasjonen som de kom fra.

3.4 Førstelinjeledere som utøvere av endringsorientert ledelse

Endringsorientert ledelse fremsto som den ledelsesdimensjon som førstelinjeledere gjennomgående brukte minst tid på, av det store flertall av informanter angitt til å utgjøre fra

omtrent ingenting til opp mot 10 % av arbeidstiden. Noen av informantene påpekte imidlertid at den lave prosentandelen kunne skyldes at mer daglige forbedringsaktiviteter gjerne inngikk i mer oppgaveorienterte oppgaver, og derfor ikke nødvendigvis ble identifisert som endringsorientert ledelse. I tillegg ble det av enkelte informanter trukket fram at i sammenheng med større forbedringsprosjekter som innimellom ble iverksatt i den enkelte virksomhet, kunne førstelinjeledere i perioder bli sterkere involvert i arbeid med endringer og forbedringer.

Mange av informantene gav uttrykk for at en som førstelinjeleder i for liten grad ble involvert i endrings- og forbedringsprosesser. Som førstelinjeleder ønsket en i større grad å bli involvert i planer og tiltak som hadde implikasjoner for det fagområdet som en var førstelinjeleder innenfor på et tidlig stadium. Førstelinjelederne så på seg selv som ressurspersoner som satt inne med mye kunnskap om hvordan den operative arbeidshverdagen i organisasjonen var, og som derfor representerte en ressurs som kunne vært brukt mer og bedre, ikke minst for å tilpasse planer og tiltak til utfordringer knyttet til den operative arbeidshverdagen.

Derigjennom, ble det hevdet, ville en i større grad få et eierforhold til planer og tiltak – og ikke kun bli en utfører og oppfølger av pålegg og initiativ som kom fra høyere instanser i virksomheten. Et gjennomgående poeng i den sammenheng var at førstelinjeledere så på seg selv om praktiske problemløserer som hadde gode forutsetninger for å bygge bro mellom overordnede planer og initiativ og handlinger i den operative arbeidshverdagen. Dersom en ble sterkere involvert i planer og strategier på et tidlig stadium, ville dette kunne bidra til at planer og tiltak i større grad reflekterte og konkretiserte utfordringer og problemstillinger som utførelse og iverksetting av planene innenfor den operative delen av virksomhetene medførte. En ønsket derfor sterkere involvering i endrings- og forbedringsprosesser - og i noe mindre grad å bruke tid på administrativt arbeid, som for eksempel å vedlikeholde administrative systemer og prosedyrer, registreringsarbeid, etc.

3.5 Førstelinjeledelse av fagarbeidere sett i forhold til førstelinjeledelse av ingeniører/tekniske fagfolk

Selv om det var likheter mellom de to kategoriene av førstelinjeledere som var målgrupper i studien; førstelinjeledere av fagarbeidere og førstelinjeledere av ingeniører/tekniske fagfolk, kom også tydelige forskjeller til uttrykk. Førstelinjeledere av ingeniørressurser fremstod blant annet som bedret formelt utdannet. Dette gjorde at de hadde større forutsetninger for å sette

aktuelle problemstillinger i større perspektiv, samt at de hadde bedre forutsetninger for å kunne være likeverdige diskusjonspartnere med overordnet ledelse. Dessuten var førstelinjeledere av ingeniørressurser/tekniske fagfolk aktører i tidligere faser i virksomhetenes verdiskapingsprosesser blant annet gjennom arbeid med prosjekt- og vedlikeholdsplaner. Dette gjorde at de gjennomgående hadde bedre oversikt over hvilke arbeidsoppgaver som skulle gjennomføres i de nærmeste dagene, ukene og månedene.

For begge kategorier av førstelinjeledere la oppgaveorientert ledelse beslag på brorparten av arbeidstiden. Det var imidlertid en tydelig tendens til at mer relasjonsorienterte oppgaver tok en relativt større del av arbeidstiden for ledere av ingeniørressurser, i enkelttilfeller det aller mest av arbeidstiden. For begge kategorier av førstelinjeledere ble oppgaveorientert ledelse fremhevet som det området som en følte seg tryggest innenfor. Relasjonsorientert ledelse fremstod på sin side for begge kategorier av førstelinjeledere som den ledelsesdimensjonen som ble opplevd som mest psykisk energikrevende. Endringsorientert ledelse fremstod på den annen side som den ledelsesdimensjonen som begge kategorier av førstelinjeledere gjennomgående brukte marginalt med tid på, og som dessuten var noe som gjerne kom på toppen av en fra før av full stilling. Endrings- og forbedringsarbeid fikk derfor mindre oppmerksomhet enn det som førstelinjelederne for begge kategorier av førstelinjeledere gjerne så at det gjorde.

For begge kategorier av førstelinjeledere varierte imidlertid tidsbruken som gikk med til henholdsvis oppgave-, relasjons-, og endringsorientert ledelse mellom de enkelte virksomhetene som var med i studien, og også når det gjaldt ulike førstelinjelederstillinger innenfor den enkelte virksomhet. Det var også tydelige forskjeller mellom de tre virksomhetene, blant annet når gjaldt systemer og prosedyrer som en som førstelinjeleder måtte forholde seg til.

3.6 utfordringer og perspektiver

Å bli førstelinjeleder innebar, for å si det med (Kierkegaard; Andersen 2004), ”å tre i kraft som leder” innenfor et organisatorisk system. Dette representerte en overgang fra å være fagarbeider eller ingeniør/teknisk fagmann til å bli bedriftens eller overordnet ledelses representant overfor sine medarbeidere. Som førstelinjeleder var en ledelsens forlengede arm, men var samtidig i liten grad involvert og engasjert i etablering av planer og prosesser på et

tidlig stadium. En ble utfører og oppfølger av planer etablert av høyere instanser i virksomheten. Sammenlignet med mellomledere hadde førstelinjeledere, for å si det med Hales (2006/07: 49), ” *not acquired the middle management authority and hence have little or no control over the things for which they are held accountable*”. Som førstelinjeleder hadde en av de tre rollene i en organisasjon som har minst makt og myndighet i forhold til det ansvar som en har for å få ting gjort innenfor planer og tidsfrister: førstelinjeledere, stabsroller, og, paradoksalt nok, toppledere (Kanter 1990).

Å være førstelinjeleder, fremstod som krevende. Som førstelinjeleder ble en et brohode mellom overordnede planer og utførelse av arbeidsoppgavene i praksis, enten dette gjaldt drifts- eller produksjonsoppgaver ute i felten eller mer tekniske arbeidsoppgaver som skulle utføres innen bestemte tidsfrister. Førstelinjelederrollen ble derfor typisk en oppsummeringsplass for en rekke større og mindre oppgaver som konkurrerte om å få prioritet. Manglende muligheter for delegering medførte at den daglige ”tallerkenen” av arbeidsoppgaver ofte ble overfull. Til tider ble den operative hverdagen til førstelinjeledere beskrevet som kaotisk hvor en bare delvis hadde kontroll over arbeidsdagen. Liten kontroll over egen arbeidsdag kombinert med mange daglige arbeidsoppgaver som konkurrerte om prioritet, ble fremhevet som en viktig årsak til at stressnivået til tider kunne bli høyt.

Som førstelinjeleder hadde en det daglige ansvaret for mange medarbeidere, i enkelte tilfeller opp mot 30-40, avhengig blant annet av i hvilken fase det enkelte utbyggingsprosjekt var i, eller om en var i en hektisk drifts- eller vedlikeholdsfase. Selv om en i en av virksomhetene i studien hadde lagt det formelle personalansvaret til andre instanser i bedriften, var det førstelinjelederne som hadde den daglige kontakten med medarbeiderne. Som førstelinjeleder levde en i nære og krevende relasjoner til sine medarbeidere hvor en raskt ble avslørt dersom en ikke fremstod som ekte. En måtte utøve ledelse ”ansikt til ansikt” i den daglige arbeidshverdagen. Å være førstelinjeleder fordret derfor gode relasjonelle evner samtidig som en formelt var bedriftens mann i form av å være ”arbeidsgivers representant” overfor medarbeiderne.

Førstelinjeledere fremstod som et brohode mellom overordnet styring og daglig ledelse og kontroll av faglige medarbeidere som skulle utføre jobbene som omsatte overordnede planer til konkrete sluttprodukter eller tjenester. Dette innebar ”oversetting” av planer og beslutninger til grunnlag for konkrete arbeidsoppgaver samtidig som en i liten grad ble

involvert og engasjert i etablering av planene. Dessuten hadde en som førstelinjeleder begrenset makt og myndighet til å foreta egne selvstendige beslutninger. En var derfor i stor grad henvist til å sjekke ut beslutninger med overordnet ledelse; en ble primært tilrettelegger og supervisor for fysisk fremdrift heller enn leder med makt og myndighet til å foreta selvstendige beslutninger.

Som førstelinjeleder ble en også brohode mellom operative drifts- eller produksjonsmiljø og mer overordnede ledelsesmiljøer. Å operere som brohode mellom overordnet styring og kontroll og utøvelse av daglige ledelse av faglige medarbeidere, fordret evne til på "lese" organisasjonen som et større organisatorisk verdiskapingsystem så vel som å bli kjent med og "lese" medarbeiderne (Haaland & Dale 2005). Å bygge bro mellom ulike "organisatoriske verdener", blant annet i form av også å kunne snakke "språket" innenfor mer overordnet ledelse, fremstod som en særlig utfordring for førstelinjeledere som typisk var rekrutterte fra stillinger som fagarbeidere eller ingeniører/tekniske fagfolk.

Førstelinjeledelse fremstod også som en krevende balansegang mellom oppgave- og relasjonsorienterte ledelse – og ønske om sterkere involvering i endringsorientert ledelse. Som førstelinjeleder ble en imidlertid i det daglige trukket i retning av å prioritere å utøve oppgaveorientert oppfølging og kontroll, blant annet i form av organisering av arbeidsaktiviteter, planlegging av arbeid på kort sikt, tildeling av arbeid til grupper og enkeltpersoner, tilrettelegging og koordinering av arbeidsaktiviteter, samt oppfølging og kontroll av utførelse og fremdrift. Relasjonsorientert ledelse ble derfor gjerne salderingsposten.

Selv om oppgaveorientert oppfølging og kontroll uten tvil var ekstra sentralt for førstelinjeledere som ledere av fagpersonell som skulle sørge for å omsette overordnede planer og strategier til konkrete sluttprodukter, kan det stilles spørsmål ved om balansen mellom oppgave- og relasjonsorientert ledelse var den optimale. Lund Martinsen (2005) hevder at ledere som bidrar til å skape og kommunisere visjoner, som inspirerer, og som er opptatt av gode relasjoner til medarbeidere, er mest effektive sammenlignet med ledere som klassisk sett er oppgaveorienterte. Dette kan gi indikasjoner om at det å legge noe mer vekt på relasjonsorientert ledelse kanskje kunne bidratt til mer effektiv førstelinjeledelse. På den annen side vil det å få oppgaver gjort innen planlagte tidsfrister og kostnadsrammer uansett

være det som vil være en virksomhets hovedmål. Spørsmålet vil da være om mer vekt på relasjonsorientert ledelse på en mer indirekte måte ville bidratt til økt effektivitet.

Når det gjaldt endringsorienterte arbeidsoppgaver, fremstod dette som den ledelsesdimensjonen som i det daglige fikk lavest prioritet. På den ene side var dette kanskje naturlig, særlig i perioder med store byggeprosjekter eller hektiske drifts- eller vedlikeholdsaktiviteter hvor hovedfokus var på å gjennomføre arbeidsprosesser og aktiviteter innenfor planlagte tids- og kostnadsrammer. På den annen side kan dette imidlertid gi indikasjoner på at det fremstår som en utfordring å integrere endrings- og forbedringsprosesser, som nettopp har som siktemål å gjøre virksomheten mer konkurransedyktig for fremtiden, med mer operativ oppgaveorientert førstelinjeledelse. Her kunne kanskje førstelinjeledere i større grad vært utnyttet som en ressurs med sikte på å operasjonalisere og internalisere endringer og forbedringer innenfor den operative delen av virksomhetene. *”They need to operationalise the strategies devised by their senior management to make them work in practice, and have an impact on the actual change outcomes through the way their actions then edit those senior manager plans”* (Balugan & Hope Hailey 2008: 246).

Å takle og balansere ulike, og ofte motstridende, krav og forventninger som en møtte i rollen som førstelinjeleder, fremstod som en utfordring. Som førstelinjeleder var en ansvarlig for en arbeidsaktivitet uten gjerne å ha tilstrekkelig makt og myndighet, eller hadde tilstrekkelig ressurser til disposisjon. Dessuten skulle en ivareta stabilitet innenfor den operative arbeidshverdagen samtidig som en hadde forventninger knyttet til seg om å iverksette endringer og forbedringer i eksisterende systemer og rutiner med sikte på å tilpasse disse til fremtidige utfordringer og oppgaver. Å være førstelinjeleder fordret derfor også evne til å sette daglige driftsoppgaver i inn i et mer langsiktig perspektiv, og å balansere og prioritere mellom utførelse av nåværende driftsoppgaver i henhold til planer og tidsfrister, og å bidra til endringer og forbedringer i eksisterende måter å utføre operative arbeidsoppgaver på i fremtiden.

”Whilst graduates are likely to have at least some of the individual technical and professional skills to match the requirements of the first-line management role, what they may lack is an holistic understanding of and capacity to handle its competing, often conflicting demands –

how different aspects of the role have to be blended and balanced and different aspects reconciled in practice” (Hales 2006/2007: 50).

Holden & Roberts (2004) hevder at mellomledere og førstelinjeledere de senere år har fått mindre makt og myndighet etter hvert som presset fra overordnede ledere om å nå økonomiske målsetninger innenfor mer konkurranseutsatte markeder har økt. *”To do more with less”* (ibid: 269) har ført til økt stress og press, ikke minst for de som er ansvarlige for å få ting til å skje i første linje. Dessuten er det å bli leder på mer generell basis kanskje omgitt av mindre prestisje og respekt enn før. Som en informant uttrykte det: *”Det å være leder har gått fra å gi kjeft til å få kjeft”*.

Å være førstelinjeleder innenfor petro-maritime virksomheter innebar mange utfordringer. Studien, og refleksjoner rundet denne, gir tydelige indikasjoner på at en som førstelinjeleder bare delvis oppfyller - eller hadde/ble gitt forutsetninger for å oppfylle - kravene til en postindustriell leder i henhold til Voxteds (2007) klassifisering. En fremstod bare delvis som leder med makt og myndighet innenfor det organisatoriske systemet, blant annet i form av å ha reelt personalansvar og å bli involvert og engasjert i mer overordnede endringsorienterte lederoppgaver. Det ble imidlertid identifisert forskjeller mellom de to kategorier av førstelinjeledere som studien la til grunn: førstelinjeledere av fagarbeidere og førstelinjeledere av ingeniører/tekniske medarbeidere, og også virksomhetene imellom. Som førstelinjeleder av ingeniører/tekniske fagfolk fremstod en i noe større grad som postindustriell leder selv om en også innenfor denne kategorien av førstelinjeledere hadde trekk av å være en industriell formann eller arbeidsleder. Et tydelig funn i studien var imidlertid at det ble stilt stadig større krav til førstelinjeledere enn før. Økte krav og forventninger til utøvelse av effektiv førstelinjeledelse impliserer behov for økt kompetanse, blant annet om ledelse og organisasjon. Implikasjoner for utdanning og videreutvikling av nye og gamle førstelinjeledere drøftes nedenfor.

4. Implikasjoner for utdanning og videreutvikling av førstelinjeledere

Innhold og temaer i et lederutdanningsprogram for førstelinjeledere vil være avhengig av hvilke krav og forventninger en har til førstelinjelederrollen innenfor den enkelte virksomhet. Ønsker en at førstelinjeledere skal påta seg en større rolle enn i dag med mer ansvar og myndighet, for eksempel på bekostning av øvrig mellomledelse, eller ønsker en på den annen side å utvikle mer selvgående faglige medarbeidere hvor førstelinjeledere i større grad blir tilretteleggere for mer selvstyrt medarbeidere? Dette vil være problemstillinger som vil kunne påvirke innholdet i førstelinjelederrollen. Utdanning og videreutvikling av førstelinjeledere må derfor sees i lys av den enkelte virksomhets strategiske og organisatoriske utviklingsplaner. Samtidig gir imidlertid studien på mer generell basis indikasjoner på viktigheten av utdanning og videreutvikling av førstelinjeledere, ikke minst for å gjøre førstelinjeledere mer trygge som ledere innenfor organisatoriske systemer. Dette er funn som er på linje med funn i andre studier knyttet til førstelinjeledelse (IRS 2004; Hales 2006/2007). Videre refleksjoner knyttet til innhold og temaer i et lederutdannings- og utviklingsprogram for førstelinjeledere er derfor av mer generell karakter, og mer detaljert program må derfor tilpasses den enkelte virksomhet.

Lederutdannings- og utviklingsprogram for førstelinjeledere

Et utdannings- og utviklingsprogram for førstelinjeledere bør sikte mot å gi deltakerne en arena for å drøfte utfordringer og problemstillinger som møter førstelinjeledere innenfor en virksomhet. Et naturlig tema vil derfor være å utvikle økt forståelse for hva det vil si ”å tre i kraft” som leder innenfor et organisatorisk system, for å si det med Kierkegaard (Kierkegaard; Andersen 2004). Dette læringsmålet vil blant annet innebære at det gis en innføring i organisatoriske problemstillinger som kan gi økt forståelse for organisasjonen som et helhetlig verdiskapingsystem. Større forståelse for en virksomhet som et helhetlig system vil ikke minst være viktig for nye førstelinjeledere for å få dem til å se sin nye rolle i et større organisatorisk perspektiv enn som fagarbeidere eller ingeniører/teknisk fagfolk (Haaland & Dale 2005).

Å bli førstelinjeleder i en virksomhet innebærer dessuten at en blir arbeidsgivers representant i forhold til medarbeidere. Dette impliserer at en må bli seg bevisst hva dette innebærer av ansvar og myndighet, blant annet i form av lover og regler i arbeidslivet. En innføring i

arbeidslivsrelasjonelle problemstillinger vil derfor også være en naturlig del av et utdannings- og utviklingsprogram for førstelinjeledere.

Selv om førstelinjelederne i studien gav uttrykk for at de følte seg rimelig trygge når det gjaldt utøvelse av oppgaveorientert ledelse, vil det med basis i oppgaveorientert ledelse som ledelsesdimensjon kunne være på sin plass å konkretisere hva det vil innebære å ”tre i kraft” som oppgaveorientert leder sammenlignet med å være operativ fagarbeider eller ingeniør/teknisk fagmann. Videre vil det kunne være relevant å gi en innføring i hvordan mer overordnede planer og strategier utvikles, og sentrale instanser i den enkelte virksomhet som det vil kunne være nødvendig for førstelinjeledere å samarbeide med i ulike sammenhenger i tilknytning til utøvelse av oppgaveorientert ledelse innenfor den operative delen av virksomheten.

Relasjonsorientert ledelse fremstod i studien som den ledelsesdimensjonen som ble opplevd som mest psykisk energikrevende for førstelinjeledere selv om den gjennomgående la beslag på en betydelig mindre del av arbeidstiden enn oppgaveorientert ledelse, og til tross for at det formelle personalansvaret i en av virksomhetene var overført til andre instanser i virksomheten. Å øve opp førstelinjeledere til i større grad å bli gode til å ”lese” og kommunisere med medarbeidere, med overordnet ledelse, samt andre interne og eksterne samarbeidspartnere, vil derfor være et sentralt tema i et utdannings- og utviklingsprogram for førstelinjeledere. Ikke minst vil det være viktig å forberede nye førstelinjeledere på at relasjonsorienterte problemstillinger kan komme til å ta en god del psykisk energi selv om det ikke alltid kommer til uttrykk i angitt tid medgått til ulike kategorier av atferdsorientert ledelse, og også gjerne blir noe som en ”tar med seg” når en går hjem fra jobben, slik det også fremgår av andre studier (Haaland & Dale 2004, Hales 2005, Voxted 2007). Samtidig vil det imidlertid være viktig å utvikle førstelinjeledere til å bli bedre utøvere av relasjonsorientert ledelse generelt, og mer spesielt til å ta tak i utfordrende relasjonelle problemer som oppstår i den operative arbeidshverdagen.

Når det gjaldt endringsorientert ledelse, fremstod dette som den ledelsesdimensjon som informantene gav uttrykk for at de ønsket å bruke mer tid på. Hvor stor vekt som bør legges på å utdanne og utvikle førstelinjeledere til å bli bedre endrings- og forbedringsorienterte ledere, vil imidlertid avhenge av hvilke arbeidsoppgaver og hvilket ansvar som en ønsker å tillegge førstelinjeledere i den enkelte virksomhet. En sentral problemstilling vil her være om

en primært har som intensjon å utvikle førstelinjeledere til mer tradisjonelle formenn, eller om en ønsker at førstelinjeledere skal fylle større og mer utvidede arbeidsoppgaver innenfor den enkelte virksomhets verdiskapingsprosesser, blant annet gjennom å utdanne og utvikle førstelinjeledere til mer aktive endringsorienterte ledere innenfor den operative delen av virksomheten. Dette vil dessuten kunne bidra til å gjøre førstelinjeledere til mer fullverdige medlemmer av virksomhetens lederkorps gjennom at en blant annet trekkes mer med i mer strategiske ledelsesprosesser. På den annen side vil dette kunne utvide førstelinjeledelse til å omfatte områder som tidligere var forbeholdt andre aktører innenfor det enkelte organisatoriske system. Videre vil det være viktig å utvikle en førstelinjeleders evne til å takle og balansere ulike, og ofte motstridende, krav, forventninger og dilemmaer som en ofte vil møte i rollen som førstelinjeleder. Dette vil blant annet kunne være dilemmaer knyttet til det å være ansvarlig for en arbeidsaktivitet uten alltid å ha tilstrekkelig myndighet eller nok ressurser, og mellom å skulle ivareta krav om stabilitet innenfor den operative delen av virksomheten samtidig som en har forventninger knyttet til seg om også å ivareta endring og forbedring innenfor den operative delen av virksomheten.

Det viktigste bidraget til videreutvikling av førstelinjeledere innenfor den enkelte virksomhet ville imidlertid trolig vært at nærmeste leder for den enkelte førstelinjeleder i det daglige fremstår som diskusjonspartner og støttespiller. Særlig for nye førstelinjeledere vil en diskusjonspartner kunne vært en verdifull støttespiller for å utvikle mer trygghet i rollen som førstelinjeleder. Slike tiltak med sikte på lederutvikling som en integrert del av den operative arbeidshverdagen kunne eventuelt vært supplert med ledersamlinger for førstelinjeledere hvor sentrale og aktuelle ledelsestemaer ble tatt opp. Slike samlinger vil også kunne være sentrale arenaer for erfaringsutvekslinger mellom førstelinjeledere.

En ytterligere fordel knyttet til mer systematisk utdanning og videreutvikling av førstelinjeledere kunne være at førstelinjeledere i større grad blir i stand å inngå i mer "likeverdig dialog" med overordnet ledelse (Voxted 2007). Dette ville også kunne bidra til at førstelinjeledere vil kunne fremstå som bedre brobyggere mellom en operativ arbeidshverdag og mer overordnet ledelse som ofte har et noe fjernere forhold til mer konkrete operative problemstillinger. Organisasjoner er bare så sterke som deres svakeste ledd. Dersom er ser ledelsesleddene i en virksomhet som sammenhengende kjeder, vil et mer systematisk lederutdanningsprogram for førstelinjeledere kunne styrke hele virksomhetens ledelseskjede.

Dette vil kunne gjøre virksomheten mer robust, og vil kunne bidra til at førstelinjeledere vil kunne fremstå som enda mer effektive aktører i virksomhetens verdiskapingsprosesser.

Utdannings- og utviklingsprogrammer for førstelinjeledere - og også for andre kategorier av ledere innenfor et organisatorisk system – vil dessuten kunne settes mer i system i form av nærmere samarbeid mellom høyere utdanningsinstitusjoner og den eller de enkelte virksomheter. Dette ville kunne bidratt til å gi deltakerne høyere formell lederutdanning utdanning samtidig som organisasjons- og ledelsesstudier i større grad blir rettet inn mot utfordringer og problemstillinger knyttet til den enkelte virksomhet. På den måten ville også praksis og teori kunne gå mer hånd i hånd enn tilfelle ofte er i dag. En utfordring i et slikt utdannings- og utviklingsopplegg vil være å finne balansen mellom mer abstrakte og refleksjonsorienterte læreprosesser og mer praktiske og tekniske tilnærminger. Det siste vil kanskje være en særlig utfordring når det gjelder utdanning og utvikling av førstelinjeledere som i utgangspunktet gjerne er mer praktisk orienterte folk som i større grad vil kunne være tilbøyelige til å avvise det som ikke kan anvendes direkte.

5. Ytterlige forskning

Studien av førstelinjeledelse innenfor petro-maritime virksomheter indikerer viktigheten av å utvikle ytterligere kunnskaper om utfordringer og problemstillinger knyttet til utøvelse av førstelinjeledelse. Dette vil ikke minst være viktig dersom det i større grad vil finne sted overføringer av arbeidsoppgaver og myndighet fra overordnet ledelse til mer operative nivåer i organisasjoner, i overgangsfasen mellom det industrielle og det postindustrielle samfunnet (Jacobsen 2004, Hennestad et al. 2006, Johannessen & Olsen 2008). Forskningstemaer som vil kunne bidra til økt kunnskap om førstelinjeledelse:

- Utøvelse av førstelinjeledelse innenfor petro-maritime virksomheter (sekundærnæringer) sammenlignet med innenfor tjenesteytende virksomheter (tertiærnæringer). En slik komparativ forskningsdesign vil kunne bidra til å identifisere eventuelle forskjeller knyttet til utøvelse av førstelinjeledelse mellom de to kategorier av næringer.
- Sammenligninger av utøvelse av førstelinjeledelse med mellomledelse innenfor en virksomhet. En slik studie vil kunne bidra til å identifisere forskjeller med hensyn til arbeidsoppgaver, utfordringer og problemstillinger mellom ulike lederkategorier eller nivåer innenfor organisatoriske systemer.
- Førstelinjeledelse som ressurs i virksomheters verdiskapingskjeder. Studien vil blant annet kunne belyse nærmere hvordan førstelinjeledere bidrar – eller vil kunne bidra - i virksomheters verdiskapingsprosesser.
- Førstelinjeledere som endrings- og utviklingsaktører innenfor organisatoriske systemer. En slik studie vil blant kunne sette fokus på aspekter knyttet til førstelinjeleders betydning for iverksetting av endringer og forbedringer innenfor den operative arbeidshverdagen i en virksomhet.
- En mer ekstensiv studie som undersøker arbeidsoppgaver, utfordringer og problemstillinger knyttet til utøvelse av førstelinjeledelse innenfor ulike bransjer og virksomheter i Norge. Studien vil på mer generell basis sette førstelinjeledelse i større perspektiv, og vil også kunne danne basis for mer omfattende sammenligninger med studier i andre land.

6. Oppsummering og konkluderende kommentarer

Førstelinjeledelse innenfor petro-maritime virksomheter fremstod som en krevende rolle; som uriaspost ”mellom barken og veden”, som et brohode mellom overordnet styring og daglig oppfølging og kontroll av faglige medarbeidere, og som en balansegang mellom oppgave-, relasjons-, og endringsorientert ledelse. Førstelinjeledere i de tre virksomhetene som var med i studien hadde typisk kontrollspenn på mellom 10-20 medarbeidere, men i enkelte faser i større prosjekter kontrollspenn på opp mot 30-40. Oppgaveorientert ledelse i form av å være utførere og iverksettere av overordnede planer og beslutninger, la gjennomgående beslag på mellom 50 og 80 % av arbeidstiden, relasjonsorientert ledelse på 10 og 20 % av arbeidstiden, og endringsorienterte ledelse på mindre enn 10 % av arbeidstiden. Relasjonsorientert ledelse ble fremhevet som mest psykisk energikrevende, mens endringsorientert ledelse fremstod som den ledelsesdimensjonen hvor det ble uttrykt sterkest ønske om å bli mer involvert. Forskjeller ble imidlertid identifisert mellom ulike kategorier av førstelinjelederstillinger innenfor og mellom de tre virksomhetene som var med i studien.

Med basis i Voxteds (2007) kategorisering av førstelinjeledelse i henholdsvis tradisjonell industriell formannsrolle (arbeidsleder) og en mer postindustriell førstelinjelederrolle, indikerer studien at førstelinjeledelse av operative fagarbeidere hadde mange likhetstrekk med en tradisjonell formann, med hovedvekt på utøvelse av oppgaveorientert ledelse. Det ble imidlertid identifisert tydelige forskjeller mellom de to kategorier av førstelinjeledere som studien la til grunn: førstelinjeledere av fagarbeidere og førstelinjeledere av ingeniører/tekniske medarbeidere. Som førstelinjeleder av ingeniørressurser/tekniske medarbeidere fremstod en i noe større grad som en postindustriell leder enn som leder av operative fagarbeidere selv om en også her bare delvis oppfylte - eller hadde/ble gitt forutsetninger for å oppfylle - Voxteds kategoriseringskriterier for å kunne karakteriseres som en postindustriell leder. Funnene i studien samsvarer i store trekk med nyere internasjonale studier av førstelinjeledelse (Holden & Roberts 2004, Hales 2005, 2006/2007, Voxted 2007).

Studien indikerer imidlertid også at førstelinjelederrollen var i stadig endring med sikte på å finne sin ”optimale” plass innenfor verdiskapingskjeden i den enkelte virksomhet, ikke minste fordi førstelinjeledelse fremstod som et nøkkelledd når det gjaldt verdiskaping i organisasjonen, og også når det gjaldt å generere endringer og forbedringer innenfor den operative delen av virksomheten. Å tilrettelegge utdannings- og utviklingsprogrammer for å

øke faglige og ledelsesmessige kvalifikasjoner for førstelinjeledere, vil kunne være viktige utviklingstiltak med sikte på å utvikle mer konkurransekraftige og robuste virksomheter.

Førstelinjeledelse er derfor et område som bør belyses nærmere, ikke minst i en tid hvor det norske samfunnet hevdes å befinne seg i en overgangsfase mellom et industrielt og et postindustrielt samfunn hvor utøvelse av effektiv førstelinjeledelse vil bli viktigere for å utvikle konkurransekraftige organisasjoner. En sammenligning mellom utøvelse av førstelinjeledelse innenfor sekundærnæringer og førstelinjeledelse innenfor tertiærnæringer, en studie av førstelinjelederens rolle i virksomheters verdiskapingsprosesser, og/eller en utvidelse av studien på basis av en mer ekstensiv forskningsdesign som studerer førstelinjeledelse i et større utvalg av virksomheter i Norge, vil kunne kaste ytterligere lys over utfordringer og problemstillinger knyttet til utøvelse av førstelinjeledelse i overgangsfasen mot et mer postindustrielt samfunn.

Referanser

- Andersen, K. (2004). *Kierkegaard og ledelse*. København: Frydenlund Grafiske.
- Andersen, S. (1997). *Case-studier og generalisering: Forskningsstrategi og design*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Askheim, O. G. Aas & Grennes, T. (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Balugan, J. & Hope Haley, V. (2008). *Exploring strategic change*. Essex: Pearson Education Limited.
- Buchanan, D. A., Fitzgerald, L. & Kettley, D. (2007). *The sustainability and spread of organizational change*. Abingdon, Oxen: Routledge.
- Ghuri, P. & Grønhaug, K. (2002). *Research methods in business studies. A practical guide*. Essex: Pearson Education Limited.
- Haaland, F. H. & Dale, F. (2005). *På randen av ledelse: En veiviser i førstegangsledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Hales, C. (2005). Rooted in supervision, branching into management: Continuity and change in the role of first-line management. *Journal of Management Studies*, 42:3, mai, 471-506.
- Hales, C. (2006/2007). Moving down the line? The shifting boundary between middle and first-line management. *Journal of General Management*, 32, nr. 2, 31-50.
- Hennestad, B. W. & Revang, Ø. (2006). *Endringsledelse og ledelsesendring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Holden, L. & Roberts, I. (2004). The depowerment of European middle managers: Challenges and uncertainties. *Journal of Managerial Psychology*, 19, 269-287.
- Jacobsen, D. I. *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, J. A. & Olsen, B. (2008). *Positivt lederskap: Jakten på de positive kreftene*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kanter, R. M. (1990). Power failure in management circuits, *Harvard Business Review*, 89-99.
- Martinsen, Ø. L. (2005). Lederskap – spiller det noen rolle? *Forskningsrapport 5*: Oslo: Handelshøyskolen BI.
- Stake, R.E. (2000). The case method in social inquiry. *Educational Researcher*.
- Voxted, S. (2007). *Den nye mellomlederen*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Yukl, G. (2005). *Leadership in organizations* (6.ed.). New York: Upper Saddle River Pearson/prentice Hall.