

Grein í Þjóðarspegil 2009; *Rannsóknir í Félagsvísindum*
Viðskiptafræðideild

Millistjórnendur sem leiða umbótastarf og nýsköpun

Höfundur:
Inga Jóna Jónsdóttir, dósent

Inga Jóna Jónsdóttir, dósent viðskiptafræðideild HÍ
Tölvupóstfang: ingajona@hi.is

Millistjórnendur sem leiða umbótastarf og nýsköpun

Inga Jóna Jónsdóttir

Óteljandi bækur og greinar eru skrifaðar um stjórnun og forystu. Í því samhengi hefur kastljósinu hin síðari ár verið beint að hlutverki og framlagi þeirra sem stjórna og leiða umbótastarf og meiriháttar breytingar sem jafnvel standa undir því að kallast nýsköpun. Lítt er gerður greinarmunur á þeim sem eru í hlutverki æðstu stjórnenda og leiðtoga fyrirtækis eða stofnunar og þeirra sem hér kallast *millistjórnendur*. Millistjórnendur heyra undir stjórnendur á efsta stjórnunarstigi, þ.e. forstjóra og framkvæmdastjóra en eru yfirmenn annarra starfsmanna og þeirra sem stýra verkefnum og starfsemi í framlínunni sem mætir viðskiptavinum (sjá t.d. Ireland, 1992; Staehle og Schirmer, 1992; Franzén, 2004). Hvort millistjórnendur eru yfirmenn framlínu- og verkefnastjórnenda, þ.e. hvort um fleiri stjórnunarlög er að ræða fer eftir því hvaða skipulagsheild og atvinnugrein á í hlut. Nonaka og Takeuchi (1995:128) sjá millistjórnendur sem mikilvæga tengibrú eða “strategic knot” sem bindur framlínustjórnendur og starfsfólk sem oft starfar í „kaotískum“ hvunn dagsveruleika við þá sýn og áfangastaði sem yfirstjórnin ætlar að ná.

Millistjórnendur hafa lítt verið viðfangsefni rannsakenda. (Hornsby o.fl., 2002). En á tíunda áratug 20. aldar fóru ýmsir fræðimenn að vekja athygli á að hlutverk millistjórnenda væri að breytast í takt við breytingar á samfélögum og rekstrarumhverfi skipulagsheilda (sjá t.d. Dopson o.fl, 1992; Floyd og Wooldridge, 1994; Nonaka og Takeuchi, 1995; Brubakk og Wilkinson, 1996). Floyd og Wooldridge (1994) héldu sérstaklega á lofti mikilvægi millistjórnendahópsins ekki aðeins þegar kemur að innleiðingu nýrrar stefnu heldur ekki síður sem mikilvægum aðilum að og þátttakendum í stefnumótuninni. Sömuleiðis bentu þekktir hugsuðir og fræðimenn á sviði frumkvöðlafræða og nýsköpunar eins og Quinn (1985), Drucker (1985) og Nonaka og Takeuchi (1995) á millistjórnendur sem lykilgerendur þegar kemur að því að kveikja sjálfir hugmyndir eða skapa skilyrði til

að þróa nýjar hugmyndir sem gætu orðið að varanlegri nýbreytni í starfsemi skipulagsheilda (e. facilitate corporate entrepreneurship).

Í þessari grein verður breytt hlutverk og framlag millistjórnenda til skoðunar. Tilgátur um að millistjórnendur séu lykilgerendur í tengslum við umbóta- og nýsköpunarstarf verða rýndar. Rætt verður hvað felst í umbótastarfi annars vegar og nýsköpun hins vegar. Í því samhengi verður til umræðu hvort ólíkar nálganir eða stefnur og lærdómsferli búi þar að baki. Tilgangurinn er að finna fræðileg viðmið sem nýtast sem linsa við könnun á upplifun og reynslu millistjórnenda í hefðbundnum þjónustugeirum og möguleikum og athöfnum þeirra við að leiða gæðaubætur og varnalega nýsköpun. Fáar gagnastuddar rannsóknir hafa verið gerðar á reynslu og framlagi millistjórnenda sem leiðtoga skapandi lærdómsferlis og nýsköpunar. Síðastliðið ár 2008 birtist þó afrakstur sænskrar rannsóknar til doktorsprófs (Larsson, 2008) á möguleikum millistjórnenda í umönnun og hjúkrun til að leiða slíkt þróunarstarf. Reifaðar verða og ræddar nokkrar af niðurstöðum Larsson í þessari grein.

Breytt hlutverk millistjórnenda

Almennt má segja að í fræðaskrifum 20. aldarinnar séu millistjórnendur fremur ósýnilegur hlekkur í stjórnunarkerkjum. Í hefðbundnum stjórnunarkerkjum í anda Taylorismans¹ tóku millistjórnendur við fyrirmælum og verklagsreglum “að ofan” og sáu til þess að þeim væri framfylgt. Hlutverkið fólst í að manna og útdeila verkefnum og hafa eftirlit með fólki og fjármagni. Þetta kallaði á verkefnamiðaðan stjórnunarstíl, þ.e. áherslu á verkefni en minna á einstaklinga og samskipti. Millistjórnendur eru í þessum hefðbundnu hugmyndum um hlutverk og ábyrgð fyrst og fremst uppteknir af því lærdómsferli í vinnuumhverfinu sem gerir fólk rúttínerað í starfi, þ.e. að fækka villum og gera fólki kleift að aðlagast og ná tökum á starfinu. Þeir hafa hér

¹ Í einum af fyrstu skrifunum um stjórnun og hlutverk stjórnenda, þ.e. í *The Principles of Scientific Management* sem Frederik Taylor skrifaði árið 1911 er áherslan á hámarkun afkasta og lágmarkun kostnaðar eða m.ö.o. skilvirkni rekstrar. Það eru yfirstjórnendur sem leggja línurnar, setja gæðastaðla og semja verklagsreglur með hjálp stöðeininga eða sérfræðinga. Millistjórnendur, samkvæmt Taylorismannum (Braverman, 1977; Taylor, 1911) taka á móti fyrirmælum og verklagsreglum “að ofan” og sjá til þess að þeim sé framfylgt. Alla 20. öldina og jafnvel enn þann dag í dag eru millistjórnendur víða í þessu “command and control” hlutverki.

ekki mikla möguleika til að ýta undir skapandi umbótastarf eða breytingar sem verða varanlegar (Franzén, 2004).

Undir lok 20. aldarinnar eða nánar tiltekið á tíunda áratugnum fóru ný viðmið um stjórnun mannauðsins (HRM), mikilvægi nýsköpunar og framsækinnar og alþjóðasinnaðrar viðskiptastefnu eins og eldur í sinu yfir samfélag. Í kjölfarið tóku ýmsir fræðimenn að halda á lofti breyttu hlutverki og mikilvægi millistjórnenda. (sjá t.d. Dopson o.fl., 1992; Floyd og Wooldridge, 1994; Brubakk og Wilkinson, 1996; Storey, 1992 og 2001)

Rannsóknir Floyd og Wooldridge (1994) og Wooldridge og Pappas (2007) leiddu í ljós að millistjórnendur léku lykilhlutverk þegar kom að mótun og þó einkum innleiðingu nýrrar stefnu. Þeir bentu á að yfirstjórnendur fengju oftar en ekki mikilvægar, skapandi og frumlegar hugmyndir eða tillögur einmitt frá millistjórnendum. Millistjórnendur eru staðsettir í skipulaginu á milli yfirstjórnenda og framlínu- og verkefnastjórnenda og starfsfólksins alls. Þeim gefst tækifæri til að vera með “puttann á púlsi” dagsdaglegrar starfsemi. Þeir eru í aðstöðu til að hafa “farið upp á svalirnar og horft yfir dansgólfið” um leið og þeir hafa sjálfir möguleikann á að taka þátt í dansinum (sbr. Heifetz og Linsky, 2002). Þeir útvega yfirstjórnendum upplýsingar bæði innan frá og frá ytri aðilum en eru einnig sjálfir um leið mikilvæg uppspretta nýrra hugmynda (Floyd og Wooldridge, 1994)

Floyd og Wooldridge (1994) benda jafnframt á hið mikilvæga hlutverk millistjórnenda sem er að greiða fyrir og auðvelda aðlögun fólks að breytingum t.d. þegar ný stefna er tekin eða þegar breyta á starfsháttum til að ná fram betri árangri. Þá þarf oft að sætta mörg sjónarmið og taka tillit til ýmiskonar varnarviðbragða. Mikilvægt er þá að millistjórnendur skili sínu hlutverki vel og því þurfa þeir að samsama sig vel hugmyndafræðinni og hafa góðan skilning á rökunum á bakvið nýja stefnu eða breytingaráfram. Þess vegna er mikilvægt að þeir séu aðilar að eða þátttakendur í ferlinu. Líkurnar verða þá meiri á að þeir verði trúverðugir og sannfærandi talsmenn og umboðsmenn breytinganna (Westley, 1990).

Millistjórnendur sem lykilgerendur í að leiða umbótastarf og nýsköpun

Quinn (1985) var meðal þeirra fyrstu til að draga athyglina að og viðurkenna mikilvægt hlutverk og framlag millistjórnenda í tengslum við nýsköpunarferlið innan skipulagsheilda (sjá í Hornsby o.fl., 2002). Quinn vakti í því sambandi athygli á að millistjórnendur væru lykilaðilarnir við að breiða út og halda á lofti hugmyndafræði, lykilgildum og forgangsatriðum sem fá þarf fólk til að samsama sig við og fylkja sér um. Upplýsingamiðlunar- og samskiptahlutverkið er afar mikilvægt í þessu samhengi (Quinn, 1985; Pinchott, 1985).

Millistjórnendur eru þeir sem eru í mestum samskiptunum við starfsfólkið í hvunn dagsvinnunni. Nonaka og Takeuchi (1995: 128) eftir rannsóknir sínar á japönskum fyrirtækjum líktu millistjórnendum við tengibrú á mikilli umferðaræð (“strategic knot”) eins og áður er nefnt. Millistjórnendur miðluðu framtíðarsýn og stefnu yfirstjórnenda til starfsfólksins og stjórnenda í framlínunni og greiddu götur upplýsingamiðlunar og boðskipta milli aðila. Þeir eru í aðstöðu til að nýta mismunandi leiðir, formlegar og óformlegar, hið yrta jafnt sem hið óyrta tungumál til þess að hvetja fólk til þátttöku og virkni. Þeirra hlutverk er að skapa skilyrði athafnasamfélags með heppilegu vinnuskipulagi, gagnkvæmri upplýsingamiðlun og samskiptum og virkri samvinnu til að þróa nýja þekkingu.

Millistjórnendur vegna stöðu sinnar og yfirsýnar, þekkingar og reynslu eru einnig oft sjálfir uppsprettan að nýjum hugmyndum og tækifærum til breytinga og þróunar. Í hlutverki sínu finna þeir til ábyrgðar sem oftast en ekki leiðir til áhugans á að breyta og grípa ný tækifæri og taka þannig þátt í þróun skipulagsheildarinnar.

Ýmislegt getur þó staðið í vegi fyrir eða hindrað millistjórnendur og dempað áhugahvötina hjá þeim til að leiða umbætur og nýsköpun. Nefna má hér tvö atriði. Floyd og Wooldridge (1994) komust að því í sínum rannsóknum að mikið álag og vinnuskylda í sambandi við dagsdaglega starfsemi gæfi millistjórnendum of lítinn tíma fyrir þróunar- og nýsköpunarstarf. Þeir fundu að þetta var einkum áberandi í fyrirtækjum sem voru í einhvers konar endurskipulagningarferli hvort sem það var samruni eða stækkun, útrás á erlenda markaði eða annars konar breyting á ferð. Pincott (1985) benti á að oft væri hindrunin sem millistjórnendur stæðu frammi fyrir skortur á nægilegu fjármagni og

eða of mikið erfiði og fyrirhöfn við að fá fjárveitingar fyrir umbótaverkefni eða að vinna að meiriháttar breytingu sem myndi skapa ný tækifæri á markaði. Hvort tveggja beinist þetta að samskiptunum við yfirmann eða æðsta stjórnanda. Opin samskipti, þátttaka eða viðurkenning á mikilvægi millistjórnandahlutverksins af hálfu yfirstjórnanda, stuðningur og hvatning getur ýtt hindrunum sem þessum úr vegi.

En hvað felst í umbótastarfi annars vegar og nýsköpun hins vegar?

Er munur hér á? Ekkert einfalt og sjálfgefið svar er við þessum spurningum. Kjarninn í þessu hvoru tveggja er þó eitt og sama fyrirbærið eða *breytingar* (Bessant og Tidd, 2007).

Sé um að ræða minniháttar eða hægfara breytingu t.d. á afurð starfseminnar, framleiðsukerfum, vinnuferlum, vinnuskipulagi eða markaðsfærslu sem leiðir til verðmætaaukningar fyrir hagsmunaaðila eða hagkvæmari rekstrar má tala um umbótastarf eða gæðaumbætur. Slíkt gæðaumbótastarf byggist á því að einstaklingar og hópar í hvunndagsvinnunni framkvæmi starf sitt eða verk með nýjum hætti með það að markmiði að leysa það enn betur af hendi en áður. Í fræðunum er jafnvel notað orðið *smáskammta nýsköpun* (e. incremental innovations) í þessu sambandi og getur slíkt umbótastarf sem best verið byrjunin og undanfari meiriháttar breytinga eða *róttækrar nýsköpunar* (e. radical innovation) (sjá t.d. í Bessant og Tidd, 2007; Ívar Jónsson, 2008; Inga Jóna Jónsdóttir, 2008).

Meiriháttar breytingar eru yfirleitt flokkaðar sem nýsköpun þegar þær birtast sem nýjungar í starfseminni sem sett er á markað. Oft er nýsköpunin þá afrakstur markviss þróunarstarfs eða rannsókna. Slíkar meiriháttar breytingar eða nýsköpun breytir þá í grundvallardráttum forsendum starfsemi skipulagsheildar og getur jafnvel haft áhrif út fyrir hana eða á atvinnugreinina og jafnvel verið enn víðtækari (sjá í Bessant og Tidd, 2007; Ívar Jónsson, 2008; Inga Jóna Jónsdóttir, 2008).

Ólíkar stefnur og markmið

Hvar liggja rætur umbótastarfs og nýsköpunar? Er e.t.v. hægt að tala um að á bak við annars vegar umbótastarf og hins vegar nýsköpunarstarf sé ólík hugsun og vinnubrögð hvað varðar stefnu og markmið um þróun? Svensson o.fl. (2005) svara því svo í rannsóknarskýrslunni *Att leda project och utvecklingsprocesser* að um tvær í grundvallaratriðum ólíkar stefnur sé að ræða. Stefnan sem þau tala um sem þá stefnu sem fylgt er um umbótastarf er *stefna skipulegrar áætlanagerðar* (eða jafnvel mætti tala um árangursstjórnunarstefnu). Hún miðar fyrst og fremst að því að leita bestu lausnar sem almennt gildir um ákveðið vandamál eða viðfangsefni. Markmiðið er þá að finna réttar leiðir til að fást við vandamálið eða viðfangsefnið þannig að gæði eða virðisaukinn verði sem mestur. Lærdómsferlið hér er fyrst og fremst fólgandi í að aðlagst aðstæðunum og ná tökum á og þjálfa rútinu sem skilar ásættanlegum árangri. M.ö.o. það sem kallast *aðlögunar lærdómur* (e. adaptive learning). Gildum er ekki breytt. Sjónarhornið er oft skammtíma, þ.e. horft er til líðandi stundar og næstu framtíðar. Markmið (oft töluleg) eru þekkt í upphafi. Mat og eftirlit eða eftirfylgni byggist á að kanna hvort ferlum hafi verið fylgt og hvort tölulegum markmiðum hafi verið náð. Slík vinnubrögð stefnumörkunar og framkvæmdaáætlunar sem miða að aðlögun og lausn vandamáls virka ágætlega þegar markmiðið er að betrumbæta afurð, verkferli, vinnubrögð eða markaðssetningu. Ná tölulegum markmiðum (sjá t.d í Svensson o.fl., 2005; Inga Jóna Jónsdóttir, 2008)

Sé hins vegar um að ræða nýbreytni eða þróunarstarf sem miðar að því að koma auga á og nýta ný tækifæri eru skilyrði yfirleitt ekki þekkt fyrirfram né vitað hverjar helstu áhrifabreytur eru. Mögulega er jafnvel ekki einu sinni hægt að setja upp markmiðið fyrirfram. Því er oft ekki hægt að setja upp nákvæma verkáætlun heldur þarf ítrekað að staldra við, spyrja spurninga, viðra hugmyndir, greina og prófa. Því má segja að þróunar- eða nýsköpunarstarf byggir í ríkum mæli á *lærdómsstefnu* eða *stefnu um skapandi lærdómsferli* (e.innovative learning processes) í vinnuumhverfinu. Áherslan er þá ekki lögð á að finna bestu lausn á vandamáli eða hvernig gera á hlutina rétt heldur að fá nýjar hugmyndir, þora að prófa þær, gera mistök og læra af þeim (sjá t.d í Svensson o.fl., 2005; Inga Jóna Jónsdóttir, 2008)

Nýsköpun sem skapandi lærdómsferli

Lykilatriði í sambandi við skapandi lærdómsferli í vinnuumhverfinu er *athafnasamfélagið* (e. community of practice). Með því er vísað í ákveðna einingu í vinnuumhverfinu sem getur verið skipulagsheildin sjálf (ef um lítið fyrirtæki eða stofnun er að ræða), starfseining (t.d. deild) eða vinnuhópur (teymi) þar sem samskipti og samvinna þátttakenda sem og „tungumálið“ eða orðræðan, vinnuskipulag og verklag eru í brennipunkti (Lave og Wenger, 1991; Wenger, 1998; Engeström, 1999 og 2001).

Leonard og Sensiper (1998) ásamt Engeström (1999) leggja áherslu á teymisvinnu eða markvisst hópstarf sem mikilvægt vinnuskipulag sem ýti undir greinandi og skapandi hugsun sem aftur kveikir hugmyndir að umbótum og varanlegri nýbreytni.

Fyrir utan athafnasamfélagið og vinnuskipulag teymisvinnu er hin þögla persónubundna starfræna þekking (e. tacit knowledge) mikilvægt hreyfiafl frekari þekkingarsköpunar sem aftur leiðir til þróunar og breytinga (Nonaka og Takeuchi, 1995).

Það sem setur af stað lærdómsferli sem leiðir til nýjunga er oft ófullnægjandi ástand, einhvers konar ójafnvægi eða jafnvel innbyggð spennan (sjá t.d. í Dewey, 1989; Argyris og Schön, 1996). Einnig má ætla að fyrirmyndir eða reynslutilvik annars staðar frá eða þá fræðileg þekking geti vakið áhuga og kveikt hugmynd til að prófa.

Ferlið gengur síðan út á að spyrja spurninga, greina og afmarka (eða skilgreina) viðfangsefnið og ná fram heildrænum skilningi og samstöðu. Hér dýpkar lærdómurinn með ígrundun (e. reflection) um orsakasambönd og um nýja möguleika. Mögulega þróast ný hugtök eða hugsun sem leiðir til þess að vani er brotinn og nýbreytni tekin upp. (sjá t.d. í Engeström, 1999; Svensson o.fl., 2005; Inga Jóna Jónsdóttir, 2008).

Skilyrðin sem millistjórnendur upplifa sem mikilvæg fyrir möguleika til umbóta- og nýsköpunarstarfs

Fram til þessa hafa afar fáar skipulegar rannsóknir farið fram á upplifun og reynslu millistjórnenda af möguleikum þeirra til að taka þátt í og leiða breytingastarf sem miðar að umbótum eða framförum og

varanlegum nýjungum í starfsemi skipulagsheildar (sjá t.d. Hornsby o.fl., 2002; Trydegård, 2005; Larsson, 2008). Óljóst er hvaða hlutverk millistjórnendur leika nákvæmlega og hvaða skilyrði² það eru sem skipta helst máli þegar kemur að möguleikum þeirra til að leiða umbóta- og þróunarstarf (sjá t.d. Hornsby o.fl.,2002).

Nokkrar af niðurstöðum í nýlegri doktorsrannsókn Kerstinar Larsson (2008) sem hún varði við menntavísindasvið Linköping háskólans eru áhugaverðar og verða hér reifaðar og ræddar stuttlega.

Rannsókn Larsson var unnin á árunum 2002-2007. Tillgangur hennar var að skoða þau skilyrði sem þarf fyrir millistjórnendur innan umönnunar og hjúkrunargeirans til þess að geta gengt hlutverkinu að stjórna og leiða lærdóms- og þróunarferli í vinnuumhverfinu. Hún fylgir eftir og ræðir endurtekið við fjóra millistjórnendur sem starfa hjá þremur mismunandi skipulagsheildum á vegum bæjar- og sveitarfélaga. Beitt er viðtalsaðferð sem nefnist „critical incident“ og byggir á því að viðmælendur hafi undirbúið sig fyrir viðtalið og ígrundað eigin upplifun, viðbrögð og lærdóm af ákveðnum atburði eða atviki sem viðmælendinn fær beiðni um fyrir viðtalið. Þessi aðferð hefur þann tilgang að fá fram vitneskju um hvernig millistjórnendurnir bregðast við ákveðnum aðstæðum og hvaða ákvarðanir þeir taka. Þessi viðtalstækni krefst þess að viðmælendur ígrundi dýpra en annars ákveðin atriði og eigin viðbrögð. Með því fæst dýpri vitneskja og dregin eru fram meiri gögn um upplifun þeirra og reynslu en myndi verða með venjulegu viðtali.

Hér á eftir er sagt frá nokkrum niðurstöðum úr rannsókn Larsson sem höfundur þóttu athyglisverðar og vert væri að kanna nánar og máta í eigin rannsókn.

Fjármálin setja skorður

Fjármálin og þeir viðmiðunarráttar sem settir eru með þeim hafa mikið vægi í huga millistjórnenda sem starfa í opinberum þjónustugeirum. Þetta kom skýrt fram hjá þeim fjórum millistjórnendum sem voru viðmælendur og samstarfsaðilar í rannsókn Larsson. Þrír af fjórum lýstu því sem mikilli áskorun að ná jafnvægi milli þarfanna sem starfsemin kallaði á að yrðu uppfylltar og

² Með skilyrðum vísa þær rannsóknir sem finna má aðallega til fjármálalegra þátta, heildar- og vinnuskipulags ásamt stjórnunarstíls og forystu. Sömuleiðis er vísað til félagsmenningarlegra þátta eins og viðhorfa, samskipta og samvinnu (sjá t.d. í Hornsby, Kuratko og Zahra, 2002; Larsson, 2008).

fjárhagsrammans. Að finna leiðir til að bæta og þróa þegar ekki væri nægilegt fjármagn fyrir hvunn dagsstarfsemina væru ákveðnar ógöngur (e. dilemma) sem millistjórnendur fundu sig í en um leið var það þeim áskorun. Leiðir sem millistjórnendur nefndu að þeir hefðu farið voru að yfirfara, endurhugsa og vinna enn betur með vinnu- eða vaktaskipulag og vinnuferla. Þá var nefnd sú leið að virkja starfsfólk með í lausnaleyti og auka jafnframt kostnaðarvitund þess.

Sparnaðarkrafa á aðhaldstímum virtist hafa töluverð áhrif á möguleika millistjórnenda til frumkvæðis og forystu um umbóta- og þróunarstarf. Þetta átti við um þrjá af fjórum millistjórnendum í rannsókn Larsson. Einn millistjórnandinn lýsti því hvernig umboðsvald hans og rétturinn til ákvarðanatöku var skertur og í sumum tilvikum felldur niður þegar slíkt ástand kom upp. Yfirstjórnendur tóku til baka ákvarðanatökuvaldið og hertu eftirlitið. M.ö.o. má skynja hér tilvik afturhvarfs til Tayloristiskra stjórnunarháttanna þegar að kreppir í fjármálunum.

Að samræma hvunn dagsvinnuna og nýsköpunarstarf

Ekki er óalgengt að millistjórnendur, einkum í umönnunar- og hjúkrunargeiranum hafi svo krefjandi verkefni með meðfylgjandi álagi að það gefur þeim lítið svigrúm til annars en að láta dagsdaglegt starf ganga. Fram kemur bæði hjá Floyd og Wooldridge (1994) og Larsson (2008) að millistjórnendur upplifa margir að erfitt sé að finna tíma til að ýta áfram umbótum og vinna með nýjar hugmyndir og tækifæri. Millistjórnandi sem var viðmælandi Larsson upplifði það svo að starfsmannamálin og dagsdagleg viðfangsefni og vandamál tækju mestan tímann. Gæðaumbætur og þróunarverkefni mættu afgangi. Það krefðist mikils áhuga og ákveðinnar áræðni jafnt sem útsjónarsemi að skapa möguleika til umbótastarfs.

“Það þarf að þora að forgangsraða” voru orð sem viðhöfð voru af einum viðmælanda Larsson (2008:95). Mikilvægt væri að treysta öðrum fyrir hluta af ábyrgð og dagsdaglegum verkefnum sem væru á hennar könnu. Slíkt skapaði henni ráðrúm og rými. Þá væri mikilvægt að finna þá (fylgjendur) sem sýndu áhuga og væru líklegir til að vera virkir þátttakendur. Einnig væri nauðsynlegt að þora að takast á við þá sem væru á móti og jafnvel fá þá til fylgis.

Að vinna með viðhorfin

Til þess að samþætta hvunn dagsvinnuna og nýsköpunarstarf þarf millistjórnendur sem bæði eru “fókuseraðir”, afar jákvæðir, kunnandi og áhugasamir um hugmyndafræði, framtíðarsýn, stefnumið og árangursmarkmið starfseminnar. Millistjórnandi í rannsókn Larsson (2008:109) tók sérstaklega fram mikilvægi þess að þessi atriði væru ekki bara mikilvægt leiðarljós þeirra sem stjórnðu starfseminni. Þeir þyrftu að geta haldið þeim vel á lofti við starfsfólkið og fá það einnig til að gera þau að sínum vegvísunum.

Margir sýna breytingum sem umbótastarf og nýjungar hafa í för með sér tortryggni og andstöðu. Að breyta þýðir oft óvissu og slíkt kallar á óöryggi. Spurningar koma upp eins og: Hvað verður um mig? Ræð ég við nýtt vinnulag? Fólk sér eftir því sem það þekkir og hefur vald á en óttast að ráða ekki við eða verða ekki þátttakandi í hinu nýja. Slíkt getur leitt til þess að fólk hafi ekki vilja eða úthald – fari í gamla farið sem gefur því öryggiskennd.

Í rannsókninni kom fram hjá millistjórnendum að í upphafi þróunarverkefnis hefðu verið margir í hópi starfsmanna sem sýndu þeim sem voru þátttakendur í slíkum verkefnum eða gæðambótastarfi óþolinmæði. Töldu þeir að þátttakan kæmi niður á hinni dagsdaglegu vinnu og á þjónustuþegunum. Slík viðhorf gátu haft áhrif á þátttakendur og vilja þeirra og úthald til að vinna á nýjan máta. Það var því ákveðin áskorun fyrir millistjórnendur að finna leiðir til að breyta viðhorfum og fá fram jákvæð viðhorf og jafnvel áhuga.

Þörfin fyrir stuðning og samskiptin upp á við

Mikill samhljómur hjá millistjórnendum kemur fram í rannsókninni um þörfina hjá þeim fyrir stuðning yfirmanna. Þeir töldu það mikilvægt að yfirmenn eða æðstu stjórnendur væru sýnilegir aðilar sem ásamt með millistjórnendum tækju á móti viðbrögðum og jafnvel gagnrýni sem kæmi fram á stefnu og breytingar. Gott aðgengi að yfirstjórnendum væri mikilvægt fyrir millistjórnendur þar sem hægt var að eiga samræður um flesta hluti og kasta á milli og ræða hugmyndir (Larsson, 2008: 97). Millistjórnendurnir lögðu áherslu á mikilvægi þessara samræðna og lærdómsferlið sem í því væri fólgið fyrir þá sjálfa við að sinna umbóta- og þróunarstarfi.

Að yfirstjórnendur “tali sama tungumál” og millistjórnendur var einnig nefnt sem mikilvægt fyrir samskipti og samstarf um umbætur og

Þróun. Larsson (2008: 100) vitnar í samtali við einn millistjórnandann sem lýsti nýjum yfirmanni sem hafði annan menntunar- og starfsbakgrunn en millistjórnendurnir og talaði annað “tungumál” þ.e. tungumál viðskiptalífs og rekstrar fremur en heilbrigðisgreirans. Millistjórnandinn átti því erfitt með að skilja yfirmanninn á stundum og fékk þá tilfinningu að lítt væri um samræður að ræða heldur miklu fremur fyrirmæli. Millistjórnandinn upplifði einnig að ekki væri hlustað á sig og fannst því fram hjá sér gengið. Eftir hvern fund með yfirmanninum áttu millistjórnendur sem undir hann heyrðu fund saman þar sem reynt var að átta sig á hver skilaboðin hefðu verið frá yfirmanninum – hvað hefði verið sagt á fundinum með honum. Þeir ræddu á fundinum á eftir um hugmyndir þær sem þeir höfðu um það sem hægt væri að gera. Þessi aðstaða millistjórnendanna skapaði þeim óróa. Þeir veltu fyrir sér framtíðinni og hvort sparnaðaráform myndu e.t.v. einnig leiða til þess að þeirra staða væri ótrygg.

Þetta dæmi sýnir hve þýðingarmikil gagnkvæm, tvíhliða boðskipti og upplýsingamiðlun er. Samskipti og upplýsingamiðlun þar sem annar aðilinn sendir hugsun sína og skilaboð út en kannar ekki viðbrögð eða svör móttakandans eru slæm og dæmd til að mistakast. Slík samskipti fá ekki fólk með heldur stuðla að óöryggi og óánægju líkt og niðurstöður úr gögnum Larsson sýna. Millistjórnendurnir upplifðu sig ekki þátttakendur heldur einungis móttakendur. Ólík “tungumál” trufluðu samskiptin. Þeir skildu jafnvel ekki eða skorti trú á þær tillögur eða hugmyndir um umbætur eða breytingar sem þeir áttu að hrinda í framkvæmd. Þeir vissu ekki hvort þeirra hlutur í ferlinu væri varanlegur og upplifðu óöryggi og kvíða. Fram kom hjá millistjórnendum í viðtölunum að þeir upplifðu að þeirra eigin skortur á áhuga og jafnvel óróleiki sem þeir fundu fyrir sjálfir hafði áhrif á samstarfsfólkið. Ósamstaða og áhugaleysi gerði vart við sig.

Lokaorð

Megin tilgangur greinarinnar er að kanna fræðileg viðmið og skoða hvað þær fáu rannsóknir sem gerðar hafa verið á millistjórnendum í hlutverki þeirra sem leiðtoga umbótastarfs og nýsköpunar gefa vísbendingar um.

Helstu niðurstöður í rannsókn Kerstinar Larsson (2008) benda til þess að að fjármálin hafi afgerandi áhrif á möguleika millistjórnendanna sem starfa innan umönnunar- og hjúkrunargeirans til að leiða þróunarstarf og nýsköpun. Einkum kom það í ljós á sparnaðartímum að dæmi voru um að umboðsvald og þar með hlutverk millistjórnendanna væri skert og tæki breytingum. Þá kom fram að það að geta fundið leiðir til að samræma hvunn dagsvinnuna og nýsköpunarstarf væri krefjandi verkefni sem kallaði á kjark og útsjónarsemi.

Allir millistjórnendurnir sem þátt tóku í rannsókn Larsson voru sammála um mikilvægi þátttöku starfsfólks í umbótavinnu og þróunarverkefnum. Þar lögðu millistjórnendurnir allir áherslu á mikilvægi þess að halda á lofti hugmyndafræði, markmiðum og framtíðarsýn starfseminnar til þess að vinna með viðhorf og fá fólk til þátttöku í breytingum og nýsköpunarverkefnum.

Loks kom skýrt fram þýðing og mikilvægi stuðnings og opinna samskipta millistjórnenda og yfirmanna. Gott aðgengi, það að “tala sama tungumál” ásamt almennt velhugsuðum boðskiptum og upplýsingamiðlun töldu þeir skipta sköpum fyrir áhugahvötina og virkni þeirra sem leiðtoga og aðila að nýsköpunarferlinu.

Heimildir

- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational Learning II*. Menlo Park, California: Addison-Wesley Publishing Company.
- Bessant, J. & Tidd, J. (2007). *Innovation and entrepreneurship*. Sussex: John Wiley & Sons Inc.
- Braverman, H. (1977). *Arbete och monopolkapital. Arbetets gradering i det tjugonde århundradet*. Stockholm: Rabén & Sjögren.
- Brubakk, B. and Wilkinson, A. (1996). Changing roles of middle management? A case study of bank branch management. *Journal of Retailing and Consumer Services*. Vol. 3, No. 3, bls. 163-174
- Dewey, J. (1989). *Volume 8:1933. The Later Work, 1925-1953. Essays and How We Think*. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Dopson, S., Risk, A., & Stewart, R. (1992). The Changing role of Middle Manager in the United Kingdom. *International Studies of Management & Organization*, 22 (1). bls. 40-53.
- Drucker, P. (1985). The discipline of innovation. *Harvard Business Review*. 63. May/June. bls. 67-72.
- Engeström, Y. (1999). Innovative learning in work teams: Analysing cycles of knowledge creation in practice. Í Y. Engeström, R. Miettinen & R.-L. Punamäki (ritstj.), *Perspectives on Activity Theory*, bls. 377-404. Cambridge, NY: Cambridge University Press.

- Engeström, Y. (2001). Expansive Learning at Work: toward an activity theoretical reconceptualization. *Journal of Education and Work*, Vol. 14(No.1), bls.133-156.
- Floyd, S. and Wooldridge, B. (1994). Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role. *The Academy of Management Executive*, Nov.8, 4. bls. 47-57.
- Franzén, H. (2004). *ABC för Mellanchefer*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Heifetz, R.A. og Linsky, M. (2002). *Leadership on the line. Staying alive through the danger of leading*. Boston, Massachusetts: HBS Press.
- Hornsby, J.S., Kuratko, D.F., Zahra, S.A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17, bls. 253-273.
- Inga Jóna Jónsdóttir (2008). Um nýsköpun og skapandi námsferli í hópstarfi. Í Ingjaldur Hannibalsson (ritstj.) *Rannsóknir í félagsvísindum IX*, Viðskiptafræðideild. Félagsstofnun Háskóla Íslands. Háskólaútgáfan, bls. ???
- Ireland, R. (1992). Corporate culture is best conveyed by mid level managers. *Baylor Business Review* (Spring). 18-19, bls. 163-174.
- Ívar Jónsson. (2008). *Nýsköpunar- og frumkvöðlafræði. Frá kenningum til athafna*. Reykjavík: Háskólaútgáfan.
- Larsson, K. (2008). *Mellanchefer som utvecklar - om förutsättningar för hållbart utvecklingsarbete inom vård och omsorg*. Linköping universitet. Institutionen för beteendevetenskap och lärande.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning. Legitimate peripheral participation*. UK, Cambridge: Cambridge University Press
- Leonard, D., & Sensiper, S. (1998). The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation. *California Management Review*, 40(3), bls. 112-132.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. NY: Oxford University Press.
- Pinchott, G. (1985). *Intrapreneurship*. NY: Harper & Row.
- Quinn, J.B. (1985). Managing innovation: controlled chaos. *Harvard Business Review*. 63, May/June, bls. 73-84.
- Staehele, W. and Schirmer, F (1992). Lower level and middle level managers as the recipients and actors of human resource management. *International Studies of Management and Organization*. 22 (1), bls. 67-89.
- Storey, J. (1992). *Developments in the Management of Human Resources*. Oxford: Blackwell.
- Storey, J. (2001). Human Resource Management Today: An Assessment. Í Storey, J. (ed.) (2001). *Human Resource Management. A Critical Text* .(Second Edition). London: THOMSON, bls. 3-20.
- Svensson, L., Åberg, C, Andersson, M., Paulsson, J. (2005). *Att leda projekt och utvecklingsprocesser*. Stockholm: ISA, NUTEK, VINNOVA Rapport 2005:18.
- Taylor, F.W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Dover Publications, Inc.
- Trydegård, G-B. (2005). Äldreomsorgspersonalens arbetsvillkor I Norden – en forskningsöversikt. Í Szebehely, M. (ritstj.). *Äldreomsorgsforskning i Norden. En kunskapsöversikt*. Köpenhamn: Nordiska ministerrådet.
- Wenger, E. (1998). *Communities of Practice. Learning, Meaning and Identity*. UK, Cambridge: Cambridge University Press.

- Westley, F.R. (1990). Middle Managers and Strategy: Microdynamics of Inclusion. *Strategic Management Journal*, 11 (5), bls. 337-351.
- Wooldridge, B. & Pappas, J.M., (2007). Middle Managers' Divergent Strategic Activity: An Investigation of Multiple Measures of Network Centrality. *Journal of Management Studies*, 44 (3), bls. 323-341.