



# Mellancheferns roll

Över- och underordnades syn på mellanchefer

---

C-UPPSATS I SOCIOLOGI

Författare: Ola Petersson  
Handledare: Kerstin Arnesson

## **Blekinge Tekniska Högskola**

Sektionen för Management

**Arbetets art:** C-uppsats 10p  
Sociologi 41-60p

**Titel:** Mellanchefernsrollen – över- och underordnades syn på mellanchefer

**Författare:** Ola Petersson

**Handledare:** Kerstin Arnesson

### **Abstract**

Mellanchefernspositionen beskrivs ofta som en utsatt position, de sitter mitt emellan ledningens och de anställdas krav och förväntningar. Syftet med uppsatsen är att se vilka likheter och skillnader det finns i synen på mellancheferns roll mellan över- och underordnade inom en organisation. Ett delsyfte är att se vad dessa likheter och skillnader innebär för mellancheferns roll och hans eller hennes arbetssituation.

Det finns en mängd forskning inom ledarskap, i beskrivningen av tidigare forskning berörs främst Brigitta Ahltorps avhandling "Ledarskap ur ett ledningsperspektiv" som syftar till att beskriva hur chefer ser på sig själva och hur deras medarbetare ser på dem. Jag presenterar även en tidigare studie som är en b-uppsats som hade syftet att "belysa hur mellanchefer uppfattar sin roll och situation inom två organisationer". I studien söktes en fördjupad förståelse för hur mellanchefer upplever antagandet om att positionen innebär en "klämsits".

Undersökningen har genomförts med kvalitativa intervjuer. Under intervjuerna användes en intervjuguide med förbestämda teman vilket medförde att intervjuerna var semistrukturerade. Intervjuerna genomfördes med två underordnade och två överordnade inom en organisation i södra Sverige.

Resultatet visar att det finns en relativt hög samstämmighet mellan informanternas svar angående mellanchefernsrollen, men det finns även vissa skillnader. Både över- och underordnade ser det till exempel som viktigt att mellancheferna har en social kompetens, likaså anser de att mellanchefernsjobbet är ett svårt jobb och att arbetsledarna är i behov av stöd i sitt arbete. Det finns dock en skillnad i informanternas syn när de diskuterar kring vilka likheter och skillnader det finns i synen på mellanchefer mellan över- och underordnade.

### **Nyckelord:**

Arbetsledare

Ledarskap

Mellanchefer

Roll

# Innehållsförteckning

<b>1 INLEDNING</b> .....	<b>2</b>
<b>2 DISPOSITION</b> .....	<b>2</b>
<b>3 BAKGRUND</b> .....	<b>3</b>
3.1 LEDARSKAPETS FUNKTIONER .....	3
3.2 SKILLNADER I LEDARSKAP MELLAN OFFENTLIG OCH PRIVAT SEKTOR .....	4
3.3 LEDARE ELLER CHEF.....	5
3.4 KOMMUNIKATION INOM ORGANISATIONER .....	5
<b>4 TIDIGARE FORSKNING</b> .....	<b>6</b>
4.1 ROLLEN SOM MELLANCHEF.....	7
4.1.1 Mellanchefsrollen och dess svårigheter.....	7
4.1.2 Ledares upplevelse av rollkonflikt, rollförvirring och rollmedvetenhet .....	8
4.2 OLIKA SYN PÅ LEDARROLLEN .....	10
4.3 TIDIGARE STUDIE .....	13
4.3.1 Positionen som mellancheff .....	13
4.3.2 Kommunikation inom organisationen .....	15
4.3.3 Befogenheter och arbetsmiljö .....	16
<b>5 METOD</b> .....	<b>16</b>
5.1 KVALITATIV METOD .....	16
5.2 DEN KVALITATIVA INTERVJUN .....	17
5.3 URVAL.....	19
5.4 ETIK .....	20
5.5 RELIABILITET, VALIDITET OCH GENERALISERBARHET .....	20
5.6 METODDISKUSSION .....	22
<b>6 RESULTAT</b> .....	<b>23</b>
6.1 MELLANCHEFSROLLEN .....	23
6.2 SVÅRIGHETER OCH STÖD I MELLANCHEFSROLLEN .....	26
6.3 INFORMANTERNAS SVAR OM SKILDA SYNER PÅ MELLANCHEFSROLLEN .....	29
6.4 MELLANCHEFENS BEFOGENHETER .....	29
6.5 MELLANCHEFENS ARBETSMILJÖ.....	31
<b>7 ANALYS</b> .....	<b>32</b>
7.1 MELLANCHEFSROLLEN .....	32
7.2 SVÅRIGHETER OCH STÖD I MELLANCHEFSROLLEN .....	35
7.3 INFORMANTERNAS SVAR OM SKILDA SYNER PÅ MELLANCHEFSROLLEN .....	36
7.4 MELLANCHEFENS BEFOGENHETER .....	37
7.5 MELLANCHEFENS ARBETSMILJÖ.....	38
7.6 SLUTLIGA KOMMENTARER .....	39
<b>8 DISKUSSION</b> .....	<b>39</b>
<b>REFERENSER</b> .....	<b>41</b>
<b>BILAGOR</b> .....	<b>42</b>
Bilaga A: Beskrivning av informanternas positioner inom organisationen	
Bilaga B: Intervjuguide överordnade	
Bilaga C: Intervjuguide underordnade	

# 1 Inledning

Idag drivs ofta organisationer under ekonomisk press. Ledningen begär att de anställda ska få mer gjort med färre personal medan de anställda känner sig utbrända och undertaliga. Mellan ledningen och de anställda tjänstgör ofta en mellanchefer vars uppgift är att genomföra ledningens krav samtidigt som han eller hon vill skapa en bättre situation för de anställda. Elvi Richard beskriver detta i avhandlingen *I första linjen*<sup>1</sup> som att mellanchefer befinner sig i en "klämsits", det vill säga att de måste hantera en mängd olika förväntningar från både över- och underordnade.

Idén till detta arbete väcktes genom att jag tillsammans med en kurskamrat genomförde en b-uppsats<sup>2</sup> där vi intervjuade mellanchefer om deras roll. Svaren vi fick skiljde sig åt, men en mellanchefer såg det som viktigt att komma ihåg sin roll och denna roll innebar för henne att hon var ledare och inte "kompis" med sina underställda. Det var för henne viktigt att ledningen höll samman. En annan mellanchefer diskuterade kring det viktiga i att vara konsekvent vilket är en av svårigheterna i att vara mellanchefer. Han beskrev det som att ha två roller, en roll när han är med sina underställda och en annan roll när han sitter med i ledningen.

Detta kan förklaras med hjälp av det som Jacobsen och Thorsvik<sup>3</sup> kallar för rolloklarhet. Båda dessa mellanchefer kände att deras arbetsuppgifter inte stämde överens med deras arbetsroll. De ansåg sig inte hinna med sitt personalansvar på grund av att de hade för många administrationsuppgifter. Intresset till undersökningen har också framkommit genom att jag har erfarenhet från arbete inom en offentlig organisation där det tydligt visat sig hur svår situationen kan vara för arbetsledare/mellanchefer.

Tanken med denna uppsats är att skapa en helhet. Genom att genomföra intervjuer med både överordnade och underordnade angående deras syn på mellancheferens roll, tror jag att pusslet med att kartlägga mellancheferens roll och situation blir fullständig.

Uppsatsen bakomliggande problemformulering är att det i min b-uppsats samt med stöd av tidigare forskning<sup>4</sup> framkommer att mellancheferpositionen innebär en "klämsits". Mellancheferen ska ta tillvara de underordnades åsikter samtidigt som han eller hon måste driva igenom det som ledningen kräver. Vidare framkom det i de intervjuer som genomfördes i b-uppsatsen<sup>5</sup> att rollen som mellanchefer ofta är oklar vad gäller till exempel ansvar och befogenheter och därmed är ledarskapssituationen otydlig. Detta innebär svårigheter dels för mellancheferen själv men också för underställda och överordnade.

Att få fram likheter och skillnader mellan underordnade och överordnade i deras syn på vad som är mellancheferens roll ser jag därför som intressant.

Syftet med undersökningen är att se vilka likheter och skillnader det finns i synen på mellancheferen och dess roll mellan över- och underordnade inom en organisation. Undersökningen syftar också till att se vad dessa likheter och skillnader innebär för mellancheferen och hans eller hennes arbetssituation.

## 2 Disposition

I det första kapitlet redogörs hur intresset till uppsatsen väcktes samt tankar kring vad uppsatsen ska leda fram till. Inledningen leder fram till uppsatsens problemformulering och syfte.

---

<sup>1</sup> Elvi Richard, *I första linjen*, (Lunds universitet: Sociologiska institutionen 1997), s 17

<sup>2</sup> Husein Mehmedovic & Ola Petersson, *Mellancheferpositionen – hur det upplevs att befinna sig mellan ledning och anställda*. (Blekinge Tekniska Högskola: Sektionen för management, 2006), passim.

<sup>3</sup> Dag Ingvar Jacobsen & Jan Thorsvik, *Hur moderna organisationer fungerar* (Lund: Studentlitteratur 1998), s 391

<sup>4</sup> Richard, passim.

<sup>5</sup> Mehmedovic & Petersson, passim.

Kapitel tre beskriver ledarskap på en översiktlig nivå, här berörs ledarskapets funktioner, eventuella skillnader mellan ledarskap i offentlig och privat sektor, skillnader mellan begreppen ledare och chef samt kommunikation inom organisationer. Kapitel fyra är en fortsättning på kapitel tre, men här finns en tydlig inriktning på mellanchefer och deras roller. Kapitlet är uppbyggt främst kring Birgitta Ahltorps avhandling "Ledarskap ur ett ledningsstilsperspektiv", vilken beskriver skilda syner på mellanchefer inom organisationer. I kapitlet presenteras även vad som framkom i en tidigare studie - en b-uppsats som hade syftet; "att belysa hur mellanchefer uppfattar sin roll och situation inom två organisationer i södra Sverige."

Under Kapitel fem "metod" - beskrivs hur jag har gått tillväga när jag har genomfört undersökningen som består av kvalitativa intervjuer. Här beskrivs även urval, etik, reliabilitet, validitet och generaliserbarhet.

Kapitel sex består av undersökningens resultat. Här redovisas vad som framkom under intervjuerna med informanterna inom områden som mellancheferrollen, svårigheter och stöd, skilda syner på mellancheferrollen, befogenheter och arbetsmiljö. Kapitel sju "analys" - är en fortsättning till kapitel sex. I kapitlet analyseras informanternas svar i relation till varandra samt i relation till tidigare forskning och tidigare studie. Kapitel åtta består av en diskussion, där den erhållna kunskapen diskuteras, en anknytning till begreppen reliabilitet och validitet görs samt ges förslag på fortsatta studier inom området.

## **3 Bakgrund**

En arbetsledare eller mellanchefer är enligt min mening tillsatt för att utföra någon form av ledarfunktion. Det kan därför vara bra att definiera vad ledarskap egentligen är, det finns en mängd olika definitioner och vi har alla en bild av vad ledarskap är. Jag kommer även att presentera skillnader i ledarskap mellan offentligt och privat sektor, beskriva begreppen ledare och chef samt beskriva kommunikation inom organisationer. .

### **3.1 Ledarskapets funktioner**

Jacobsen och Thorsvik presenterar fem olika definitioner av ledarskap eller kategorier där de flesta tolkningarna passar in i en eller flera av dem. För det första kan ledarskap syfta på en ledares formella ställning inom en hierarki. När det talas om ledning menas i huvudsak ledarpositioner inom en organisation. För det andra kan ledarskap syfta på den person som betecknas som ledare. För det tredje har en ledare en viss roll som är knuten till en befattning och ledarskap kan då syfta på denna roll. För det fjärde kan ledarskap åsyfta på ledarens sätt att leda, sättet som han eller hon utför sitt arbete på samt hur han eller hon försöker uppfylla sin roll som ledare. Den sista punkten innebär att en ledares arbete och beteende kan få effekt på verksamheten i organisationen, ledarskap kan då avse på denna effekt. Ledarskap kan sägas äga rum inom vissa organisatoriska ramar, detta betyder att en ledare arbetar inom ramen för formella mål, strukturer, nätverk, kulturer och maktförhållanden i organisationen. Ledaren arbetar också i relation till organisationens omvärld. Alla dessa förhållanden är riktlinjer och gränser för ledare och deras handlingsfrihet, arbetsuppgifter bestäms till stor del av dessa<sup>6</sup>.

Ofta utgår vi ifrån att ledarskap är ett speciellt beteende som människor utövar i avsikt att påverka andras tänkande, inställning och uppförande. När ledning sker inom organisationer är avsikten normalt att få andra att arbeta för att förverkliga vissa mål, motivera dem till att prestera mer och få dem att trivas i arbetet. Detta innebär att ledarskap först och främst är en process mellan människor, där utövandet eftersträvar att influera andra. När det gäller

---

<sup>6</sup> Jacobsen & Thorsvik 1998, s 385

ledarskap på den operativa nivån är det ofta nära sociala relationer till medarbetarna, ledarrollen innefattar då sociala funktioner som uppmuntran, stöd och motivation<sup>7</sup>.

Ledarskap handlar mer och mer om att utöva ett inflytande över händelseförlopp och aktiviteter eller om att få saker och ting gjorda genom andra människor. Holmberg menar att detta till viss del har ändrat karaktär de senaste åren. Ledares förmåga att i hierarkiskt strukturerade organisationer driva igenom faktabaserade, ekonomiskt eller tekniskt optimala beslut har givit vika för synsätt som lägger tonvikten på ledares förmåga att blicka in i framtiden och via tankens styrning få människor att röra sig i samma riktning. En viktig slutsats enligt Holmberg som går i linje med Jacobsen och Thorsviks resonemang ovan är att ledarskap handlar om att både bestämma och få andra med sig<sup>8</sup>.

### 3.2 Skillnader i ledarskap mellan offentlig och privat sektor

Min undersökning har genomförts inom en organisation i offentlig sektor. Det finns forskare som menar att det finns en skillnad mellan ledarskap i offentlig och privat sektor. Min undersökning har inte syftat till att undersöka dessa skillnader, men det kan ändå vara bra med en kort inledning om några av de skillnaderna som kan finnas.

Medarbetare klagar ofta på sina chefer, framförallt inom hierarkiskt strukturerade organisationer. Detta är väl dokumenterat i attitydundersökningar enligt Tullberg. Medarbetare inom det privata näringslivet är ofta mer positivt inställda till sin ledning och sina chefer än de i offentlig sektor. Vissa tar dessa rapporter som att chefer inom offentlig sektor ofta är sämre än de inom privat sektor. Flera medarbetare anser att chefer rekryteras på fel grunder, en annan föreställning är att det är mer problematiskt att leda en verksamhet som är politiskt styrd än en privatägd. Det som skiljer den offentliga sektorn från den privata är att de ofta arbetar mot olika mål. Inom det privata näringslivet finns en strävan efter vinst och effektiviteten mäts ofta med utifrån denna. Offentliga verksamheter skiljer sig dock från varandra och från den privata sektorn genom att arbetet sker mot mer skiftande mål och därmed också mot helt andra effektivitetsmål. Ägandeförhållandena är också en skillnad mellan privat och offentlig sektor vilket enligt Tullberg påverkar ledarna. Ägandeförhållandena behöver dock inte ha stor betydelse för första linjens chefer. Tullberg ifrågasätter dock dessa skillnader. Till exempel har chefer inom offentlig sektor större möjligheter till ledarskapsutbildningar och de har högre utbildning. De har ofta utbildningar inom beteendevetenskapliga ämnen och borde därmed ha mer kunskap om människor och mänskliga relationer. Flera offentliga chefer borde därför ha bättre förutsättningar för ledarskap än flertalet inom det privata näringslivet<sup>9</sup>.

Nilsson skriver att chefer i offentlig förvaltning agerar under andra villkor och förutsättningar än företagsledare. Den främsta skillnaden ligger i motiven bakom organisationernas uppkomst och existens. Offentliga organisationer har uppkommit och styrs av politiskt fattade beslut som legitimerar dess verksamhet. Verksamhetens innehåll och mål ligger i det allmännas intresse och kan innefatta både myndighetsutövning och tjänsteproduktion. Detta gör att ledarskapet ofta beskrivs som svårbegripligt, eftersom motstridiga krav och intressen måste hanteras<sup>10</sup>.

---

<sup>7</sup> Dag Ingvar Jacobsen & Jan Thorsvik, *Hur moderna organisationer fungerar* (Lund: Studentlitteratur 2002), s 473, 477

<sup>8</sup> Ingalill Holmberg, *Var finns ledarskapet i offentlig sektor?* (Lund: Studentlitteratur 2003), s 14-15, 20.

<sup>9</sup> Maria Tullberg, *Tyvärr, så är det ju ofta fel personer som blir chefer här...* (Lund: Studentlitteratur 2003), s 31-36

<sup>10</sup> Iréne Lind Nilsson, *Ledarskap i kritiska situationer* (Lund: Studentlitteratur 2003), s 112

### 3.3 Ledare eller chef

Forskare gör ibland en åtskillnad mellan ledarskap och chefskap. Ledarrollen, leadership ses som mer strategiskt och mer knuten till toppchefspositionerna i en organisation medan chefskap, managing ses som mera operativt utförande av det som bestäms på en strategisk ledningsnivå. Vissa menar alltså att ledarskapets effekter är mera djupgående och artschilda från chefskapets och ledarskap i ordets bemärkelse ofta har högre prestige än ordet chef. Ahlthorp ser alla chefer med personalansvar, oavsett position i organisationen som att de förväntas utföra ett chefskap såväl som ett ledarskap. Ju högre upp desto mer utrymme för strategiska frågor och frågor som kräver lång framförhållning. Detta krävs dock även på lägre nivåer, varför alla chefer i ledande roller har både en ledande roll och en chefsfunktion. Ahlthorp använder sig dock av skillnaderna att ledarskap utspelar sig i ett samspel med de underställda medarbetarna, medan chefskapet mera fokuserar på kontakterna uppåt, åt sidan och utåt i organisationen<sup>11</sup>.

En nytillträdd chef blir inte automatiskt ledare. Att medarbetarna accepterar chefen i hans eller hennes nya roll, kan medföra att de inordnar sig i sakernas tillstånd och beter sig som om chefen vore ledare. Det är däremot inte säkert att han eller hon automatiskt uppnår den legitimitet som ledare som är väsentligt för utövandet av en ledarroll. Ledarskap är något som växer fram underifrån i relation till dem som ledaren är satt att leda. Ledarskap är en informell process som bygger på de osynliga kontakter som växer fram mellan ledaren och medarbetarna. Ledarskap är alltså en relation istället för en position enligt Ahlthorp<sup>12</sup>.

Holmberg<sup>13</sup> gör ungefär samma åtskillnad mellan ledarskap och chefskap (positionsbestämt) som Ahlthorp, genom att tala om formellt och informellt ledarskap. Det betyder bland annat att den som är chef förfogar över en bredare handlingsrepertoar. Ledarskap utövas inte uppifrån eller från sidan, det konstrueras i samspel med de ledda och är till viss del ett uttryck för värderingar. Värderingar är enligt Holmberg en del av organiserandet, av de fysiska och mentala strukturer som ligger till grund för arbetets utförande.

Jag kommer i denna uppsats använda mig av begreppen ledare och chef som synonyma. Dels berör viss litteratur som jag refererar till begreppen som synonyma och dels använder informanterna begreppen utan någon åtskillnad. Likaså kommer jag att använda begreppen mellanchefer och arbetsledare som likbetydande. Jag använder mig av "mellancheferrollen" i titeln eftersom jag anser att det belyser just det jag avser att undersöka – chefer som sitter mitt emellan. Arbetsledare används främst eftersom de anställda inom den organisation där jag genomfört undersökningen benämner de personer på aktuell position som arbetsledare. Arbetsledarna är de lägsta cheferna i organisationen, det vill säga de har enbart medarbetare under sig som inte innehar några formella chefsfunktioner. Uppåt i hierarkin finns däremot chefer i flera led. Mellanställningen innebär sammanfattningsvis i mitt fall att mellancheferna sitter mellan underställda medarbetare (utan chefsfunktioner) och sina överordnade chefer.

### 3.4 Kommunikation inom organisationer

När det gäller kommunikationen i organisationer, är chefer realistiska enligt Joyce vad gäller chanserna med att lyckas kommunicera med medarbetarna, de förväntar sig inte fullt accepterade. Även erfarna chefer kan bli frustrerade över att hela tiden försöka förklara och övertyga medarbetarna. De blir också förvånade över anställda som säger att de inte vet om

---

<sup>11</sup> Birgitta Ahlthorp, *Ledarskap ur ett ledningsstils perspektiv*. (Lunds universitet: Institutionen för psykologi 2003), s 21-22

<sup>12</sup> Birgitta Ahlthorp, *Rollmedvetet ledarskap* (Malmö: Liber AB 1998), s 31

<sup>13</sup> Holmberg, s 16

förändringar som sedan tidigare blivit planerade. Kommunikation ses som ett centralt problem för chefer<sup>14</sup>.

Kommunikationsproblem är vanliga i organisationer. Ofta handlar kritiken om att kommunikationen är för dålig mellan ledning och anställda. Kritiken är ofta att ledningen inte lyssnar på de anställda eller så informerar inte ledningen de anställda om vad som sker<sup>15</sup>.

Information som kommuniceras nedåt i en hierarki kan bli förvrängd. När en mellanchefer mottar information från sin överordnade, tolkar han eller hon meningen utifrån sin egen arbetssituation. Mellanchefers situationsuppfattning, värderingar och sociala identifikationer kan leda till att de medvetet väljer att hålla inne information i förhållande till sina underordnade. Det kan till exempel hända att de inte vill vidarebefordra dåliga nyheter eftersom de är rädda för att skada arbetsmoralen och skapa en ogynnsam ledarsituation. Det kan också hända att mellancheferen manipulerar informationen innan den vidarebefordras. Anledningen till att mellancheferen handlar på detta sätt kan vara att de anser att ledningen inte tillräckligt väl känner till de specifika förhållandena på lägre nivå, och att de inte inser vilken effekt meddelandets innehåll och form kan få på de anställda<sup>16</sup>.

En organisations hierarki begränsar kapaciteten att behandla information som går uppåt i organisationen. Desto högre upp i hierarkin blir förmågan att behandla information mindre, helt enkelt på grund av att det finns färre personer på de högre nivåerna. Ledare på högre nivåer avskärmar sig ofta från information just för att de inte kan ta emot hur mycket som helst, detta medför att de sätter upp kriterier för vilken typ av information de vill ha och därmed filtreras informationen. Vidare skriver Jacobsen och Thorsvik att hierarkin bidrar till att återkopplingen från underordnade ofta är otillräcklig och opålitlig. De underordnade utvecklar ofta ett starkt behov av erkännande och respekt från överordnade. Det är inte ovanligt att underordnade undertrycker negativ information och försöker omtala sig själva och det egna arbetet så positivt som möjligt. Det kan därför bli svårt för överordnade att få viktig information eftersom underordnade inte ser någon anledning till varför de skulle sprida negativ information om sig själva. Samtidigt är det svårt för arbetsledaren att få reaktioner på sitt arbete, detta gäller särskilt om den överordnade är viktig för personligt avancemang i andra sammanhang<sup>17</sup>.

## 4 Tidigare forskning

Jag har främst utgått från två avhandlingar när jag beskriver tidigare forskning inom mitt ämnesområde. Avhandlingen "Ledarskap ur ett ledningsstils perspektiv" av Birgitta Ahlthorp är skriven inom den psykologiska institutionen vid Lunds Universitet. Ahlthorp berör chefers självbild och hur den relateras och förstås utifrån hur andra ser på personen i fråga. "Chefers självbild får relevans först då de jämförs med medarbetares bilder."<sup>18</sup> Avhandlingen syftar just till detta – hur chefer ser på sig själva och hur deras medarbetare ser på dem. Elvi Richards sociologiska avhandling "I första linjen" lästes och användes flitigt när jag och en kurskamrat genomförde vår b-uppsats. Delar ur avhandlingen presenteras även som tidigare forskning i denna uppsats.

---

<sup>14</sup> Joyce, Paul, *Strategy in public sector*, (England: Wiley & Sons Ltd West Sussex 2000), s 92

<sup>15</sup> Jacobsen och Thorsvik 2002, s 339

<sup>16</sup> Jacobsen och Thorsvik 2002, s 350-353

<sup>17</sup> Jacobsen och Thorsvik 2002, s 350-353

<sup>18</sup> Ahlthorp 2003, s 9



## 4.1 Rollen som mellanchefer

Nedan kommer jag att beskriva mellancheferns roll och dess funktion, samt varför positionen kan innebära svårigheter för mellanchefer. Jag kommer även att beröra begreppen rollkonflikt, rollförvirring och rollmedvetenhet.

### 4.1.1 Mellancheferns roll och dess svårigheter

Mellanchefer och första linjens chefer är viktiga för organisationer. Det är de som bär traditioner och synsätt. Ledare, framförallt första linjens chefer är helt avgörande för organisationer, därför är deras arbete och det sätt de utför det på centrala för att förstå dessa<sup>19</sup>.

Ett exempel på hur viktigt det är att arbetsledaren är en bra ledare framkommer i Ahltorps avhandling; I ett företag som visade på goda resultat hoppades medarbetarna på att företaget skulle göra sämre resultat på grund av att de led hårt under trycket av vad de ansåg vara en okämlig och inkompetent chef. Genom att göra sämre resultat hoppades de på att ledningen skulle få upp ögonen för vilket problem chefen utgjorde. Nyckelpersonerna inom företaget hade redan lämnat arbetet och de som fick andra jobb sa upp sig. Detta resulterade i att de som blev kvar fick en allt ökande arbetsbörda<sup>20</sup>.

Enligt Elvi Richard<sup>21</sup> befinner sig arbetsledare i en mellanställning, arbetsledaren är företrädare för arbetsgivaren samtidigt som han/hon ska representera sina "underordnade". Arbetsledaren är överställd sina underordnade men underordnad högre chefer.

Ahltorp<sup>22</sup> skriver att bilden av mellancheferna som en befattningskategori som kommer i kläm mellan olika intressen, strategiska och operativa har framkommit i hennes undersökning. Frågan är dock om inte allt ledarskap innebär en mellanställning. VD tillsätts av en styrelse och svarar inför den som i sin tur svarar inför ägare och andra intressenter. VD tillsätter sin ledningsgrupp vilka rapporterar till VD och leder chefer ute i organisationen. Alla har någon att svara inför varpå mellanställningen som chef och ledare på så sätt inte kan sägas vara ett fenomen som enbart drabbar de så kallade mellancheferna.

Även om det är som Ahltorp skriver att alla ledarfunktioner innehåller någon form av mellanställning så är det fortfarande av intresse att undersöka arbetsledarnas situation. Att min undersökning inriktar sig på första linjens chefer kan ses som en avgränsning samtidigt som jag tror att en ledarfunktion på olika nivåer kan se olika ut vilket även Ahltorp beskriver;

Överordnade chefer har underställda medarbetare som rapporterar till dem. Underordnade medarbetare kan inte självständigt besluta om till exempel arbetstider eller ge andra direktiv. Chefen har inflytande över dem som han eller hon är satt att leda. Detta inflytande kan vara mer eller mindre, dirigerande, detaljstyrt eller delegerat. En koncernchef på hög nivå är såväl chef som ledare, En arbetsledare i första linjen är också såväl chef som ledare, men de utövar sitt ledarskap på olika sätt och med olika resurser till sitt förfogande<sup>23</sup>.

Ett resultat av Ahltorps förundersökningen var att det fanns stöd för att tillskriva ledarrollen tre huvuduppgifter. Den första, att *sätta mål*, innebär att chefen förväntas ta på sig ett antal roller som gestaltar vilka förväntade krav som cheferna förknippar med chefsrollen. Rollen som målinriktad missionär innebär att cheferna sätter företagsvisionen i första hand och inte sitt eget bästa. Chefen måste se längre fram och ha långsiktiga mål. Uppgiften att sätta mål innebär att driva förändring, vara förmedlare av idéer, staka ut färdriktningen och förklara varför förändringar som genomförs idag är viktiga. Det är också uppgiften att kommunicera denna färdriktning till medarbetarna. Mål ska vara långsiktiga och visionära,

---

<sup>19</sup> Elisabeth Sundin, *Ledarskap på låga nivåer – offentlig städning i omvandling*. (Lund: Studentlitteratur 2003), s 70-71

<sup>20</sup> Ahltorp, 2003 s 34

<sup>21</sup> Richard, s 22

<sup>22</sup> Ahltorp, 2003 s 31-32

<sup>23</sup> Ahltorp, 2003 s 27

men de ska också vara kortsiktiga och mätbara. Den andra uppgiften innebär att kunna *samla inåt*, det vill säga chefens roller som teambyggare och lagspelare. Chefer måste sträva efter att bli människokännare det vill säga ha en mer öppen och engagerande ledarstil som manar till ansvarstagande och kompetensutveckling hos alla. Uppgiften innebär också att ha sinne för vad olika medarbetare går för och vad de behöver för stöd för att motiveras och utvecklas i sina uppgifter. Det ingår även att kunna administrera arbetet, fördela arbetsuppgifter, strukturera arbetssituationen och följa upp beslut. Den tredje huvuduppgiften är att *fördela utåt*. Denna fokuserar på chefens roll som talesman eller taleskvinna. Chefen är den samlade symbolen för sin grupp, division eller avdelning. Det föredöme som chefen är blir allt viktigare<sup>24</sup>.

Holmberg skriver att många av de problem inom ledarskap som identifierats de senaste åren hänger samman med brist på ledarskap och bristande ledarskap. En mängd åtgärder har initierats för att utveckla och stärka ledarskapet inom offentlig sektor. Chefsutbildningar och ledarskapsaktiviteter genomförs för att hantera det bristande ledarskapet. När det gäller bristen på ledarskap riktas blickarna framförallt mot framtidens ledare, vilket innebär att stora resurser läggs på rekryteringsinsatser av olika slag<sup>25</sup>.

Merparten av dem som har en arbetsledande ställning har rekryteras till denna position på grundval av sina specialistkunskaper och inte alltid för att de har förutsättningar att bli de bästa arbetsledarna. I forskningsrapporten "I första linjen" beskriver en arbetsledare att han/hon inte har någon utbildning för den arbetsledande rollen, en annan tycker att han/hon kan för lite och anställningen beror på specialistkunskapen. När Richard frågade arbetsledare om vad de såg som särskilt svårt i rollen som arbetsledare fick hon svaret att det var att "hantera konflikter, ta negativa beslut, hantera känsliga saker, ge negativ kritik och att motivera människor." Både när det gällde det mest intressanta och det mest svåra i rollen handlade det oftast om relationer till medarbetare. Som arbetsledare befinner sig personen i en "klämsits", det finns en mängd motsatta förväntningar, som att gå balansgång. Det uppstår också problem med att kunna planera sitt arbete då det hela tiden fanns akutsituationer som arbetsledaren är tvungen att ta hand om. Detta är inte lätt eftersom flera av arbetsledarna inte ansåg sig ha tillräcklig med kunskap om hur människor ska hanteras, lagar eller om organisationen<sup>26</sup>.

Holmberg skriver att det individualiserade ledarskapet i offentliga organisationer framstår som ett navigerande mellan olika värdesystem. Konflikter av olika slag liksom hantering av kritiska händelser är en del av vardagen. Oklara roller, fragmentering, ständiga avbrott, problemlösning, omöjliga krav med mera framkommer i en mängd forskning<sup>27</sup>.

I en undersökning av Nilsson framkom vissa kritiska situationer som kan uppstå vid arbetsledning. De intervjuade berättade om kritiska situationer inom organisering, medarbetarskap och ledning. Det kunde till exempel handla om otydliga spelregler som kan uppstå mellan centralisering och decentralisering när det gäller styrformer och fördelning av ansvar. Omplaceringar, konflikter och medarbetarproblem upplevs av cheferna som särskilt svåra att hantera<sup>28</sup>.

#### **4.1.2 Ledares upplevelse av rollkonflikt, rollförvirring och rollmedvetenhet**

En social roll är enligt Ahlthorp "ett system av sociala normer som riktas mot en och samma individ, som är medlem i en grupp eller som tillhör en psykologiskt sett organiserad kategori

---

<sup>24</sup> Ahlthorp, 2003 s 37-39

<sup>25</sup> Holmberg, s 8

<sup>26</sup> Richard, s 16-17

<sup>27</sup> Holmberg, s 19

<sup>28</sup> Nilsson, s 113

av människor.” Ahlthorp skriver också att roll har att göra med de förväntningar som ställs på en individ, vilka är knutna till olika roller<sup>29</sup>.

Chefer har många olika roller, i arbetet som chef, i vardagen, som yrkesmänniska och som privatperson. I yrkesrollerna finns funktionella roller som kan urskiljas i befattningskategorier och vid fördelning av ansvarsområden. Detta är formella roller som ofta är ganska tydliga. Det finns dock även informella roller som chefer har på sitt arbete. Några präglas av ett uppifrånperspektiv, andra av ett nerifrånperspektiv - olika förväntningar skapar olika roller<sup>30</sup>.

Ahlthorp skriver att i ett pluralistiskt samhälle måste varje individ anpassa sig till en mängd olika roller vars krav och förväntningar kan komma i konflikt med varandra. Rollkonflikt uppstår också då olika förväntningar ställs på en och samma person med olika roller. Dessa förväntningar kan sammanfalla, men de kan också stå i konflikt med varandra, till exempel chefen i rollen som kompetensutvecklare och som representant för verksamhetsledningen. Det kan också handla om konflikt om hur chefen uppfattar sin roll till skillnad mot hur andra uppfattar rollen. Olikheter i förväntningar från omvärlden – en bristande överensstämmelse mellan chefens egen bild och medarbetarnas – skapar inte sällas svårigheter i kommunikation och ledarskap<sup>31</sup>.

Richards beskriver i sin forskningsrapport begreppet ”klämsits” som hon menar att många mellanchefer upplever. Att befinna sig i en klämsits innebär att mellancheferna ställs inför olika val till exempel ”att vara kompis med sin personal och samtidigt kunna inge respekt”, ”vilken sida ska man stå på, arbetstagarens eller arbetsgivarens?” Det är sådana och liknande val som är mellanchefers dilemma. I Richards forskningsrapport framkom också att arbetsledare ansåg det svårt att motivera sina anställda i deras arbete då verksamhetsmålet var diffust och informationen bristfällig. När har en arbetsledare gjort sitt jobb? Var en fråga som flera arbetsledare frågat sig<sup>32</sup>.

Rollkonflikt innebär som sagt en oförenlighet mellan olika roller som en person har. Rollförvirring innebär däremot en osäkerhet i uppfattningen av den *egna* rollen. Till exempel kan en nytillträdd chef känna förvirring när tidigare kolleger blir underställda medarbetare. Chefen själv har blivit utnämnd och känner sig inte som förändrad, medarbetarna däremot upplever att något har ändrats i och med att chefen har erhållit högre formell makt, status och position. Chefen tillskrivs nya egenskaper och får på sig förväntningar som har att göra med hans/hennes roll, snarare än hans/hennes person. Chefens roll kan variera mellan situationer, vilka medarbetare som leds samt på vilken nivå ledarskapet utövas. Chefen får därmed olika förväntningar på sig från omgivningen och detta kan upplevas på olika sätt beroende på vem som innehar chefsrollen och vilka medarbetare som han eller hon är satt att leda. Chefen som chef och chefen som ledare får gå in i olika roller vilka till stor del formas av medarbetarnas, kollegers samt högre chefers förväntningar på chefen i den ledande rollen<sup>33</sup>.

Att chefen på ett konstruktivt sätt hanterar förändringar i en organisation eller övergår i sin karriär och i sitt liv, handlar mycket om att vara medveten om vilka olika roller han eller hon tilldelar sig själv och får av andra. Rollmedvetenhet har att göra med den insikt som en chef bör ha för att förstå att en rollförvirring lätt kan uppstå som en spegling av vilka förväntningar andra kan ha på chefen. Rollmedvetna ledare är ofta sociala ledare, de tycker om att arbeta med och för människor enligt Ahlthorp<sup>34</sup>.

---

<sup>29</sup> Ahlthorp 2003, s 24

<sup>30</sup> Ahlthorp 1998, s 36

<sup>31</sup> Ahlthorp 1998, s 37 & Ahlthorp 2003, s 24-25

<sup>32</sup> Richard s 17, 20

<sup>33</sup> Ahlthorp 2003, s 24-27

<sup>34</sup> Ahlthorp 1998, s 36-37 & Ahlthorp 2003, s 24-27

## 4.2 Olika syn på ledarrollen

Att vara chef innebär att ha en viss position i organisationen. Denna har chefen tilldelats uppifrån. Positionen innebär definierade ansvarsområden och befogenheter samt mål som ska uppfyllas. Detta följs upp och kontrolleras av de överordnade cheferna. I chefens arbete ligger alltså att se till att uppfylla mål och leverera resultat inom sitt ansvarsområde. En person kan inte genomföra detta själv, varför chefens ledaruppgift är att se till att medarbetarna arbetar i enlighet med och i riktning mot de mål som man kommit överens om. För att göra detta måste chefen kunna utföra ett ledarskap<sup>35</sup>.

En viktig fråga är vad som är ett bra ledarskap. Är det medarbetarnas uppfattning? Är det hur effektiviteten i en verksamhet bedrivs? Vilken sorts effektivitet? Tullberg skriver att ledarskap skapas i relationen mellan ledare och de ledda, av deras krav och förväntningar, av deras föreställningar om hur verksamheten ska bedrivas och av deras självbild och tolkningar av verkligheten. Detta förutsätter att någon låter sig ledas. Genom att diskutera begreppet ledarskap utifrån ett socialkonstruktionistiskt perspektiv flyttas uppmärksamheten från ledaren som individ till interaktionen mellan olika aktörer i och utanför organisationen. Social konstruktionism innebär att se den sociala verkligheten som skapad och ständigt återskapad i samspelet mellan människor. Ett exempel med utgångspunkt i socialkonstruktionismen är att se hur glesa möten mellan chef och medarbetare tolkas och förklaras på olika sätt. Glesa möten kan vara ett bevis till möjligheter för självständighet och utrymme för egna initiativ. Det blir en frånvaro av kontroll och en hög grad av tillit från ledarens sida. Andra förklaringar kan visa en annan verklighet som ger uttryck för en svag, ointresserad ledare, brist på tydligt ledarskap, brist på feedback och dålig uppföljning eller överlastade chefer som inte kan prioritera sin tid. I de undersökningar som Tullberg genomfört framkom berättelser där medarbetarna skildrar den negativa föreställningen om organisationens och chefernas tröghet, konservatism, fokusering på budget, upptagenhet av regelverket med mera<sup>36</sup>.

Chefers självbild, hur de ser på sig själva, har betydelse för deras sätt att utöva sitt ledarskap. Chefer som utbildas i ledarskap använder ofta självskattningsinstrument för att öka sin självmedvetenhet och självinsikt. Självinsikt kan dock inte enbart förstås utifrån självproducerande porträtt i form av självskattade profiler eller egentillverkade självskattningspoäng. Självinsikt måste relateras till hur andra ser på personen i fråga. Chefers självbilder får relevans först då de jämförs med medarbetarnas bilder. Först då en chefs självskattning kan jämföras med vad medarbetarna anser, kan den fungera som underlag för planering av personlig utveckling. Att utveckla gemensamma ledningsfilosofier i en organisation är inte lätt. Chefer tränas för det mesta i sin ledarroll i det praktiskt operativa arbetet, då de samspejar med medarbetare och framförallt med den chef eller de chefer som de rapporterar till. Chefens chef blir ofta förebild. Ahltorp skriver att hon under sina år som konsult utgått från att vägen till framgångsrikt ledarskap är självinsikt. Med god självinsikt har chefen i ledande roll förmågan att hantera samspelet med många olika slags medarbetare. Hon ser det som att hennes uppgift har varit att medverka till ökad självinsikt hos cheferna, som i sin tur lett till utvecklandet av ett mera konstruktivt ledarskap<sup>37</sup>.

Genomsnittschefen, enligt Ahltorps undersökning efter att hon har jämfört chefernas svar med medarbetarnas, är en som ser möjligheter i förändringar och som håller sig informerad om vad som händer i omvärlden. Det är en chef som ger medarbetarna möjligheter att fatta självständiga beslut. Han eller hon ställer samma krav på sig själv som på andra, är mänsklig i sättet att se på verksamheten och behandlar andra med respekt. Han eller hon är konsekvent i sättet att uppträda och lever som han/hon lär. Han eller hon är också lyhörd för andras

---

<sup>35</sup> Ahltorp 2003, s 22-23

<sup>36</sup> Tullberg, s 34-36, 40-43

<sup>37</sup> Ahltorp 2003, s 9-10, 31

synpunkter. Genomsnittschefen är däremot inte, vare sig i medarbetarnas eller chefens egna ögon, villig att fira framgångar eller att bryta mot invanda mönster. Han eller hon experimenterar inte och är inte heller inställd på att göra långsiktiga mål tydliga. Genomsnittschefen är inte heller benägen att få andra att se med entusiasm på framtida projekt. Chefen är inte särskilt inriktad på att utforska olika handlingsalternativ innan åtgärder vidtas<sup>38</sup>.

En skillnad i chefers och medarbetares syn är att cheferna förefaller överskatta sin benägenhet att ge beröm. De anser sig ge beröm i högre utsträckning än vad medarbetarna upplever att de gör. Cheferna upplever sig diskutera sina visioner med medarbetarna i större utsträckning än vad medarbetarna uppfattar att de gör. Cheferna anser att de uppmuntrar andra att säga vad de tycker och tänker i betydligt större omfattning än vad medarbetarna gör. Likaså anser de att de sätter sig in i hur andra tänker och känner i större omfattning än vad medarbetarna upplever<sup>39</sup>.

Den finns enligt Ahltopp grovt sett fyra kategorier chefer som har olika sätt att bemöta medarbetares förväntningar på dem när det gäller hur de hanterar sin ledarroll. Den första kategorin chefer – typ ett, vet med sig och förstår vad medarbetarna vill ha men väljer medvetet bort att lägga tid på sådana aktiviteter. Dessa har en god överensstämmelse mellan egen bild och andras men som i sitt sätt att handla inte gör vad medarbetarna skulle önska att de gjorde. Många av dessa chefer anser sig inte ha några val, eftersom de upplever att de ställs inför alltför omfattande krav som måste prioriteras. Förväntningarna från högre chefer och externa kontakter är ofta påtagliga och arbetet kräver att de engagerar sig i andra uppgifter. Det finns en risk att dessa chefer far illa och drabbas av så kallad utbrändhet. Den andra typen chefer vet också hur medarbetarna vill ha det men har lärt sig att ”stänga av” medarbetarnas önskemål. De ser bort och de minimerar sin tid i närkontakt med dem som de är satta att leda. Istället identifierar de sig med och relaterar till de chefer som finns högre upp i beslutshierarkierna. De ser chefsrollen som en målorienterad och resultatnriktad uppgift i första hand och beaktar inte på samma sätt, som sina mera inlevelsefulla kolleger, hur medarbetarna upplever sin arbetssituation. Dessa chefers mer instrumentella inställning till ledarrollen gör att de framhärdar längre utan att påverkas negativt i stressade arbetssituationer, där de tvingas arbeta under stor osäkerhet. Typ tre chefer är de som saknar förmåga till inlevelse och empati på ett mera grundläggande sätt. De har ofta en mer ångestfri inställning till företeelser runt omkring sig och förblir därför opåverkade av hur medarbetarna upplever dem som ledare och hur de ser på sin egen situation. Ahltopp skriver att dessa ofta har en stor skillnad mellan deras egen självbild och medarbetarnas bild. Den fjärde kategorin chefer har god empati och inlevelseförmåga och som förmår strukturera sin arbetssituation så att de kan ge sig tid att leva upp till de behov och förväntningar som medarbetarna har på dem i deras ledarroll. De uppskattas av medarbetarna och uppnår resultat utan att uppleva alltför stor stress och frustration under krävande förhållanden<sup>40</sup>.

Ahltopp har genom studier och erfarenheter kommit fram till de vanligaste förbättringsområdena för arbetsledare: De behöver bli bättre på att ge beröm, samtidigt måste de bli bättre på att ge kritik, hantera konflikter och föra känsliga samtal. Cheferna behöver utveckla sin förmåga att lyssna och föra en dialog, bli tydligare i sitt sätt att leda och de måste bli bättre på att göra långsiktiga mål mer tydliga. Anledningen till att chefer inte ger beröm i tillräckligt hög grad, förklarar ofta cheferna utifrån att de vill vara rättvisa. I avsaknad av fakta avstår de hellre från att ge beröm, istället för att riskera att berömma någon som inte är värd berömmet<sup>41</sup>.

---

<sup>38</sup> Ahltopp 2003, s 69

<sup>39</sup> Ahltopp 2003, s 70-73

<sup>40</sup> Ahltopp 2003, s 76-77

<sup>41</sup> Ahltopp 2003, s 156-159

Ahltorp skriver att hon har erfarenhet av att många chefer har svårt att vara raka och ärliga när de skall komma med obehagliga besked. Till exempel säger cheferna att de inte vill ge negativa besked eftersom personen har mycket annat att tänka på. Den kan också finnas en rädsla för att få kritik av den som chefen själv har kritiserat. Konflikträdsla är en annan aspekt. Medarbetarna förväntar sig att chefen ska fungera som medlare och vara den som finner ut vem som har rätt och fel i konflikter. Det är svårt för chefer som samtidigt skall vara och vill vara entusiasmerande, att då och då tvingas ta tag i och förmedla negativa besked till medarbetarna. En del chefer kan bli för raka och tappar där med den empatiska biten<sup>42</sup>.

Att bli bättre på att lyssna och föra en dialog är det som enligt Ahltorps studie har störst differens mellan medarbetarnas syn och chefernas. Anledningen till att cheferna inte lyssnar och för en dialog bemöts ofta av cheferna med att de säger sig inte ha tid. En del av cheferna vet vad medarbetarna vill ha av chefen i hans eller hennes roll som ledare men avstår medvetet från att leva upp till dessa förväntningar av ren tidsbrist. Chefen prioriterar att göra andra saker. Chefer idag har i allmänhet stora krav på sig att delta i möten, sköta externa kontakter, ta fram statistik för olika ändamål, administrera och skriva rapporter. Tiden som går åt för själva ledandet, som ju innebär att samverka med dem man är satt att leda, på ett eller annat sätt, blir begränsad. En del, har dock i sina personliga talanger inte förmågan att föra inlevelsefulla dialoger även om de ger sig tid<sup>43</sup>.

Ahltorp bedömer att cirka 25 procent av cheferna på olika nivåer har svårigheter i kommunikationen med underställda medarbetare. Detta beror på att samstämmigheten mellan hur de ser på sig själva och sitt eget sätt att bete sig som ledare, jämfört med hur medarbetarna uppfattar dem är låg. Att arbetet ändå utförs beror på att medarbetarna i många situationer skapar sin egen mening och drivkraft i jobbet, utan chefs inblandning. Cheferna uppfattas ofta ändå som dugliga ledare av sina överordnade. Ahltorp skriver att en anledning till den dåliga kommunikationen är den tidsnöd som de flesta chefer arbetar under. Småprat med medarbetarna lågprioriteras ofta. En medarbetare inom ett landsting där Ahltorp höll i en utbildning formulerade minimikravet på en chef så här: ”Det måste väl vara att han eller hon åtminstone inte skall förhindra arbetet.”<sup>44</sup>

Många chefer vet för lite om hur deras medarbetare betraktar dem just i egenskap av att de är chefer enligt Ahltorp. Chefen är en auktoritet för de allra flesta människor i dennes närhet och många chefer lägger energi på att visa sig kunniga och kompetenta. De inser att de, för att få uppmärksamhet från de överordnade, måste ha siktet inställt uppåt. Alltför många har enligt Ahltorp siktet alltför mycket inställt åt ett enda håll. Der är där besluten som har betydelse för ens egna möjligheter fattas. Ahltorp menar att detta beror på de organisatoriska system vi har, dessa system får främst chefer som är bra på att samarbeta uppåt i organisationen, de är också säkert duktiga och kompetenta i det de gör, men det är inte säkert att de är bra ledare. Detta kan medföra att problem då dessa chefer ska axla ett ledaransvar, en ledarroll som kräver att de utvecklar en relation till dem de ska leda. Om chefen enbart inriktar sig på ett bra samarbete med överordnade så finns risken att han en dag upptäcker att han eller hon inte har personalen med sig<sup>45</sup>.

Något som till viss del har förvånat Ahltorp är att medarbetare ofta önskar att chefen har ett mer styrande och dirigerande sätt att leda. Allmänt sett så ses ofta Sverige som ett land med personer som strävar efter konsensus snarare än på direktiv. Det visar sig dock att allt fler medarbetare önskar sig mer direktiv och fasta regler från sina chefer. Det finns arbetsplatser där ett vagt och tillåtande ledarskap uppskattas. Detta kan dock vara destruktivt för så kallade resultatjägare, det kan signalera att medarbetarna får mandat att göra hur

---

<sup>42</sup> Ahltorp 2003, s 156-159

<sup>43</sup> Ahltorp 2003, s 156-159

<sup>44</sup> Ahltorp 2003, s 33-34

<sup>45</sup> Ahltorp 2003, s 32-33

mycket som helst på hur kort tid som helst blir slitsamt för många. Medarbetarna kan anta utmaningar som innebär att de arbetar långt utöver vad som kan anses vara normalt och hälsosamt. Det är dock inte alltid lätt för chefen att vara gränssättare eftersom chefen har krav uppifrån. Ahltopp skriver att omedvetna chefer och högre beslutsfattare förefaller kalkylera med att ”går det så går det”, varpå medarbetarna slits ut. Tydlighet i sättet att leda är att vara planerande, uppföljande och klar beträffande målen. Det handlar också om att vara tydlig när det gäller att staka ut vars och ens enskilda mål i arbetet. Chefer kan också ha en rädsla för att bli för auktoritär<sup>46</sup>.

Det finns enligt Ahltopp två aspekter på kravet att bli bättre på att göra långsiktiga mål tydliga. Den ena har att göra med om chefen faktiskt själv har klart för sig vilka de strategiska målen är. Den andra aspekten har att göra med hur chefen är till sin personliga natur. Den första är ett klassiskt dilemma. Hur skall cheferna i en turbulent tid kunna ge besked om saker som ligger i framtiden när de själva inte vet så mycket om vartåt allt lutar. Å andra sidan är det varje chefs plikt att oavsett nivå förmedla en riktning och en känsla av vart man är på väg till medarbetarna. Detta gör chefer med olika personligheter på olika sätt. Ahltopp skriver att den ideala ledaren ska säga någon som Columbus kan tänkas ha sagt: ”Någonstans därute finns något. Jag skall leda er dit men jag vet inte hur lång färden blir eller hur strapatsrik. Jag vet bara att den måste ske.”<sup>47</sup>

### 4.3 Tidigare studie

Den tidigare studien är en b-uppsats i sociologi som jag och en kurskamrat genomförde under höstterminen 2005. Vårt syfte med undersökningen var ”att belysa hur mellanchefer uppfattar sin roll och situation inom två organisationer i södra Sverige.” Vi sökte en fördjupad förståelse för hur mellanchefer upplevde antagandet om att positionen innebar en ”klämsits”. Undersökningen bestod av fyra semistrukturerade intervjuer med fyra arbetsledare<sup>48</sup>.

#### 4.3.1 Positionen som mellanchefer

Ett av våra teman berörde vad arbetsledarna ansåg var deras huvudsakliga arbetsuppgifter och om arbetsuppgifterna var vad de hade förväntat sig när de tog jobbet som arbetsledare. Lennart och Sofia (fingerade namn) arbetade under tiden för undersökningen inom samma organisation som jag nu genomför denna undersökning på. Både Lennart och Sofia sa att de hade ett personalansvar, men de trodde att arbetsledarrollen skulle bestå mer av personalfrågor än administration. Lennart berättade:

Jag trodde, eller jag fick den inlevelsen att jag skulle vara en arbetsledare som hade personalansvar, skulle se till att allting funkade med personalen, de personella frågorna, jag trodde inte att det skulle vara så mycket administration, så mycket pappersskrivningar och så mycket ja, [paus] det är nästan så att man försakar personalen därför att man har så mycket annat när det gäller runtomkring arbete som många gånger inte direkt kanske inte har så mycket med gruppen jag har eller grupperna...<sup>49</sup>

Sofia svarar liknande på frågan om vad hon trodde hennes arbetsuppgifter skulle vara:

---

<sup>46</sup> Ahltopp 2003, s 156-159

<sup>47</sup> Ahltopp 2003, s 156-159

<sup>48</sup> Mehmedovic & Petersson, s 3, 13.

<sup>49</sup> Mehmedovic & Petersson, s 17-18

Det var att jobba med personalen, utveckla och förändra, få personalen in i förändringen med mig. Det stämmer bra, men det jag inte hade förväntat mig är den tunga administrationen. Det är på tok för mycket...<sup>50</sup>

För att försöka fånga vad arbetsledarna arbetade med i verkligheten bad vi våra respondenter att berätta om en vanlig dag på arbetet. Sofia beskrev att en dag inte var den andra lik, men hon försökte ha så mycket kontakt som möjligt med sina medarbetare och hon erkände att det på grund av denna kontakt blev mycket administrativt arbete under sena kvällar. Dialog var ett viktigt begrepp och verktyg för Sofia. Hon ansåg att hon bearbetade medarbetarna genom en dialog och fick på så vis med sig medarbetarna i till exempel olika förändringar. Sofia ansåg att en av hennes huvudsakliga arbetsuppgifter och en av de svåraste var att få sin personal delaktig och det var det som drev henne framåt i hennes arbete<sup>51</sup>.

På frågan om hur en svår situation kunde se ut för arbetsledare berättade Elin om hur hon en gång arbetat i den grupp som hon nu var chef för. Hon gick från att vara en medarbetare till att vara chef för samma grupp. Arbetsgruppen ville att hon ska förstå dem till punkt och pricka, men Elin menade att hon inte riktigt hade den förståelsen eftersom hon var tvungen att rapportera uppåt på ett helt annat sätt<sup>52</sup>.

Våra respondenter fick sedan berätta om de trodde att det fanns någon skillnad mellan ledningens och de anställdas syn på deras roll som arbetsledare. Lennart sa att ledningen trodde att de hann med mer än vad de gjorde. Ledningen ansåg att han skulle vara ute bland de anställda, men samtidigt var det mycket att rapportera. Han sa: "Vi är bara 40-timmars arbetande chefer så det är svårt att hinna med utan att arbeta på kvällarna."<sup>53</sup> Så här beskrev Lennart den syn som han trodde att medarbetarna hade på hans roll:

Dom vill nog hellre se mig mycket mer på det så kallade golvet då, dom vill nog se mig mycket mer ute i grupperna och ha mer tid åt dom och följa upp dom på ett helt annat sätt, sitta med dom kanske, kolla upp vad det är som dom gör så att dom någon gång känner att liksom att han har koll på vad jag gör och jag kan gå till honom och han kan hjälpa mig, den rollen vill jag ha mer. Och jag tror nog att dom uppfattar mig som någon fläkt som försvinner bara ibland, bara springer förbi och säger go'morron o sen så är jag på väg på möte.

Vidare berättade Lennart i hur viktigt det var att vara konsekvent. Han såg detta som en av de stora svårigheterna i att vara mellanchefer. Han beskrev det som att han hade två roller, en roll när han var på "golvet" och en roll när han satt med ledningen:

...du sitter i ledningsgruppen och du är på golvet och du ska hitta en mellanväg där emellan. Du ska stå till svars för dom beslut som tas i ledningsgruppen mot gruppen och du ska föra gruppens krav upp till ledningen och ändå hitta... alltså ibland kan det bli jättesvårt och därför måste man också vara konsekvent, liksom att, det får liksom inte vara att ibland gör man si och ibland gör man så, för då vet till slut inte gruppen vilket ben man ska stå på<sup>54</sup>.

Sofia berättade att det fanns olika syn mellan ledning och anställda och hon sa också att de anställdas syn skiljde sig från varandra. Så här beskrev Sofia skillnaden mellan grupper av anställda

---

<sup>50</sup> Mehmedovic & Petersson, s 18

<sup>51</sup> Mehmedovic & Petersson, s 18

<sup>52</sup> Mehmedovic & Petersson, s 19

<sup>53</sup> Mehmedovic & Petersson, s 19

<sup>54</sup> Mehmedovic & Petersson, s 19, 24



...kanske någon grupp ser mig som att det är jag som ska bestämma allt och fixa allt, de är inte självgående. Sen finns det andra grupper som ser det hela som ett sätt att få stöd och information, hur man går vidare, man har en dialog så det beror på vilken bana man spelar på. Och jag anpassar mig nog mycket efter gruppen, det tror jag är viktigt<sup>55</sup>.

#### 4.3.2 Kommunikation inom organisationen

Vi bad våra respondenter att berätta om hur information spreds inom organisationerna och hur det fungerade. Den mesta informationen spreds via möten, men även enskilda möten, telefon och e-post användes. Sofia berättade om hur hon tyckte att beslutsgången var: ”Jag tycker ju inte att man segar så men där jag kommer ifrån är jag van att ta fler beslut, det ska upp i ledningsgrupp eller till min chef, kanske till direktören och sen tillbaks. Det kan vara lite tjtigt.”<sup>56</sup>

Elin kände att hon var delaktig i mycket, men hon ansåg inte alltid att hennes chef tog hand om hennes och hennes grupps beslut. När det gällde större möten sa Elin att hon fick kämpa och slåss för sina och sina medarbetares idéer och tankar. Besluten som togs tog olika lång tid att få igenom beroende på vad det gällde<sup>57</sup>.

Vi berörde även konflikfrågan med våra respondenter. Hur de uppstod och vilken roll arbetsledarna hade. Lennart berättade:

Man sitter ju mitt emellan, jag representerar [organisationen], jag representerar ledningen samtidigt är jag ju, om man ska uttrycka det så slarvigt en pappa då för gruppen, jag ska ju också se till att dom har en vettig arbetsmiljö, vettig arbetsbelastning, bra lön och så vidare, och jag vill ju gärna att mina grupper ska ha bra löner, alltså dom är duktiga, jag tycker om dom och jag tycker att dom gör ett bra jobb och då vill jag också premiera dom, men samtidigt måste jag ju gå ledningens väg om vad som är bra lön.

Lennart åskådliggjorde med ett exempel när det gällde löner. Han ville ge sina medarbetare bra löner men han fick inte för ledningen eftersom det fanns begränsningar. Försökte han driva igenom en högre lön så kunde han få bassning från ledningen och fick inte de anställda den lön som de trodde att de skulle få så fick han bassning från sin arbetsgrupp. Det här menade Lennart var mellanchefens dilemma<sup>58</sup>.

Sofia ville inte använda ordet konflikter utan ansåg istället att det fanns olika synpunkter på saker och ting. Hon ansåg att hon var en del av ledningen och försökte därmed få sina medarbetare att förstå varför det blev som det blev. Hon tyckte att det var viktigt att ha en bra relation med medarbetarna, men det var också viktigt att ledarna på något sätt höll samman<sup>59</sup>.

Monika sa att när det uppstod konflikter och ingen lösning fanns i sikte så var det ofta hon som fick ta hand om problemet. Detta tog mycket på krafterna erkände hon. När hon fick frågan om hon ser sig själv som en i gruppen eller mer som en distanserad chef, svarade hon:

Alltså jag tror att jag har ett ganska gott och nära förhållande till mina medarbetare men samtidigt tror jag att det är väldigt viktigt att inte vara en kompis till sina medarbetare, det blir en väldigt svår sits för dom också det är också viktigt att få vara chef också...

Hon avslutade med att säga att hon tyckte det var viktigt att komma ihåg sin roll<sup>60</sup>.

<sup>55</sup> Mehmedovic & Petersson, s 19

<sup>56</sup> Mehmedovic & Petersson, s 20

<sup>57</sup> Mehmedovic & Petersson, s 20

<sup>58</sup> Mehmedovic & Petersson, s 20-21

<sup>59</sup> Mehmedovic & Petersson, s 21

<sup>60</sup> Mehmedovic & Petersson, s 21

### 4.3.3 Befogenheter och arbetsmiljö

Ett område som vi också tog upp med våra respondenter gällde befogenheter och om de ansåg att dessa stämde överens med deras ansvarsområden.

Lennart ansåg sig inte ha de befogenheter som han önskade för att skapa en så bra situation som möjligt för de anställda. Han önskade att han hade mer befogenheter när det gäller personalfrågor då han tyckte att det var han som ser vem som till exempel är duktig. Han tyckte att organisationen var byråkratisk och beskrev ett exempel när han skulle gå vidare med arbetsmiljöfrågor:

de är ju en lång process så att säga först måste jag ju gå när det gäller arbetsmiljöfrågor måste jag gå till verksamhetschefen och verksamheten kan inte ta det beslutet då utan måste gå vidare till direktören kanske och facket ah, alltså de, som jag upplever, hela den här organisationen kan ibland bli som ett stort fartyg som ska gira, oljetanker som ska gira och sätter igång giren, men det tar ju...<sup>61</sup>

Sofia ansåg inte heller att hennes befogenheter stämde överens med hennes ansvar, medan Monika i det stora hela ansåg att hennes befogenheter stämde överens med ansvaret<sup>62</sup>.

Sofia, Lennart och Monica berättade att de upplevde negativ stress i sitt arbete. Både Lennart och Monica upplevde bland annat dåligt samvete på grund av att de inte hann engagera sig så mycket som de ansåg att de borde ha gjort. Sofia berättade att stressen till stor del berodde på de negativa signaler som fanns i arbetsgruppen. Hon såg det som viktigt att ha skoj på arbetet och menade att kreativiteten kommer när det är roligt på arbetet<sup>63</sup>.

## 5 Metod

I b-uppsatsen genomfördes intervjuer med mellanchefer angående deras syn på deras roll. Jag har därför valt i denna uppsats att inrikta mig på över- och underordnades syn på mellanchefer. Jag har genomfört min undersökning genom att använda en kvalitativ ansats. I detta avsnitt kommer jag att beskriva den kvalitativa metodens styrkor och svagheter, den kvalitativa intervjun, etik, reliabilitet, validitet och generaliserbarhet, urval samt avslutningsvis en metoddiskussion.

### 5.1 Kvalitativ metod

Jag har genomfört en kvalitativ undersökning bestående av semistrukturerade intervjuer. Dessa har genomförts med både över- och underordnade för att skapa en bild över likheter och skillnader mellan olika individers syn på mellancheferrollen.

Min motivering till valet av metod är det som Holme och Solvang<sup>64</sup> beskriver som den kvalitativa metodens styrka, det vill säga att den visar på totalsituationen. Denna helhetsbild möjliggör en ökad förståelse av det studerade fenomenet, detta bland annat på grund av den närhet som jag har haft till mina undersökningspersoner. Närheten har också lett till att jag har kunnat bilda mig en bättre uppfattning om informanternas livssituation. Eftersom jag har strävat efter en ökad förståelse har det inneburit att undersökningen blivit omfattande och intensiv, jag har därför varit tvungen att välja färre undersökningsenheter än vad som skulle ha gjorts i en kvantitativ undersökning.

---

<sup>61</sup> Mehmedovic & Petersson, s 22

<sup>62</sup> Mehmedovic & Petersson, s 22

<sup>63</sup> Mehmedovic & Petersson, s 22-24

<sup>64</sup> Idar Magne Holme & Bernt Krohn Solvang, *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*. (Lund: Studentlitteratur.1997), s 79-80

Det finns även svagheter med den kvalitativa metoden som kan vara värda att belysa. Enligt Bryman<sup>65</sup> blir den kvalitativa metoden kritiserad för att vara subjektiv, det vill säga att undersökningen bygger på mina egna uppfattningar om vad som är viktigt och betydelsefullt. Mitt val av semistrukturerade intervjuer innebär att en replikation av undersökningen blir svår att genomföra och därmed riskeras den externa reliabiliteten att bli låg, detta på grund av subjektiviteten men också på grund av den ostrukturerade strategin. Det är dock viktigt att tillägga att den kvalitativa metoden inte strävar efter generalisering till en population utan det är kvaliteten som är det viktiga.

## 5.2 Den kvalitativa intervjun

Jag har som sagt genomfört semistrukturerade intervjuer. I och med att jag har utfört kvalitativa intervjuer så är mitt intresse riktat mot informantens ståndpunkter och jag har därför varit tvungen att som Bryman<sup>66</sup> beskriver det låta informanten röra sig i olika riktningar. Bryman skriver också att skillnader mellan en intervju och ett vardagssamtal är att jag som undersökare har en struktur i hur och när olika teman ska beröras, frågorna ska vara konstruerade på ett sådant sätt att informanten ska kunna svara på dem, språket är anpassat efter informanten och ledande frågor ska undvikas. Språket har också anpassats genom att jag har erfarenhet från organisationen där undersökningen är genomförd och jag vet ungefär hur informanterna benämner olika saker inom organisationen.

För att upprätthålla strukturen under intervjuerna har jag använt mig utav intervjuguiden (se bilaga B och C). Intervjuguiderna innehåller teman eller frågor som jag avsåg att ta upp under intervjuerna. Det ska dock påpekas att informanterna fortfarande hade en frihet att utforma svaren eftersom jag sökte *deras* förståelse av fenomenet. Intervjuguiden innebar inte att jag var låst till frågorna utan de ställdes i den ordning jag ansåg passande för situationen, likaså las frågor till och togs bort. Informanterna gavs också tillfälle i slutet av intervjun att ta upp frågor som de ansåg var viktiga och intressanta.

Intervjuguiderna skapades med grund i den intervjuguide som användes i den b-uppsats som jag har redovisat under "tidigare studie". Anledningen till att jag utgick från den intervjuguiden var att jag i så hög grad som möjligt skulle kunna genomföra en jämförelse i svaren mellan de bägge studierna. Intervjuguiderna har dock anpassats på så vis att det är andra personer med andra positioner inom organisationen som har intervjuats och jag har även haft tidigare forskning i åtanke när intervjuguiderna konstruerades.

Bryman anger några punkter som var bra att tänka på när frågeställningarna planerades inför intervjuerna<sup>67</sup>. De olika teman/frågor som tas upp under intervjun ska ha en viss ordningsföljd. Detta för att få en logisk struktur under intervjun, därmed inte sagt att denna följd kan ändras under intervjun. Frågorna ska inte vara för specifika, men de ska ändå vara begripliga och möjliga att svara på.

När jag genomförde intervjuerna strävade jag efter att först ställa några inledande frågor som till exempel "hur länge har du arbetat inom organisationen?", detta för att informanterna skulle känna att de klarade av att svara på frågorna, få dem engagerade och visa att jag var intresserad av deras svar.

Sveningsson et al<sup>68</sup> skriver att intervjun till skillnad mot ett vardagligt samtal handlar om en situation som inte är i balans, det är ett samtal mellan två ojämlika parter. Det behöver inte vara så att intervjuaren har högre status eller liknande än informanten, skillnaden ligger främst

---

<sup>65</sup> Alan Bryman, *Samhällsvetenskapliga metoder* (Koroton Ljubljana, Slovenien: Intergraf AB Malmö 2004), s 257, 276

<sup>66</sup> Bryman, s 300-305

<sup>67</sup> Bryman, s 305

<sup>68</sup> Malin Sveningsson et al, *Att fånga nätet – kvalitativa metoder för Internetforskning* (Lund: Studentlitteratur 2003), s 82, 90

i att det är intervjuaren som styr situationen och informantens uppgift är helt enkelt att svara på frågorna. Författarna skriver också att intervjun är situationsbunden, det vill säga om intervjun hade reproducerats så hade det förmodligen inte blivit samma resultat.

Jag har strävat efter det som Kvale<sup>69</sup> beskriver; så otolkade och exakta beskrivningar som möjligt. Det är sedan utifrån dessa beskrivningar som jag har gjort mina tolkningar. Bara för att jag strävat efter exakta beskrivningar så betyder inte det att jag har ställt ledande frågor eller ja- och nej frågor, men jag har till viss del försökt specificera frågorna. Målet har varit att samla in så rika och förutsättningslösa beskrivningar som möjligt av de teman som jag har undersökt.

Jag har även strävat efter det som Merriam<sup>70</sup> beskriver, att som intervjuare försöka vara neutral och icke-bedömande i intervjusituationen oavsett hur mycket detta bryter mot min förförståelse. Jag har försökt vara nyfiken, lyhörd och kritisk mot mina egna hypoteser under intervjun.

Becker presenterar i boken "*Tricks of the trade*"<sup>71</sup> tricket "ask how not why" som jag har försökt använda för att få så utförliga och bra beskrivningar som möjligt. Becker märkte i sina fältstudier att när han inledde sina frågor med why (varför) så intog informanterna försvarsinställning och svaren blev ofta korta. Om frågan how (hur) ställdes istället försvann denna försvarsinställning.

Kvale<sup>72</sup> skriver att intervjun ska vara fokuserad det vill säga att den varken är strängt strukturerad eller helt ostrukturerad. Jag har försökt att styra intervjun så att den håller sig inom de teman som jag avsåg ta upp samtidigt som jag försökte vara öppen för nya perspektiv. Enligt Kvale är informantens uttalanden ofta mångtydiga, det är min uppgift som undersökare att klargöra detta. Under intervjun kan informanten förändra sin inställning eller uppfattning om ett tema, hon kan till exempel se nya aspekter av en situation som hon tidigare inte var medveten om. Genom att reflektera kan vi komma in på nya tankebanor. Forskningsintervjun är en mellanmänsklig situation, ett utbyte av synpunkter och ett samspel mellan två personer. Vi reagerar ömsesidigt på varandra. Förhoppningsvis ses intervjun som en positiv händelse både för mig som intervjuare och för den som blir intervjuad. Ämnet som berörs intresserar båda parter och kan vara berikande.

Alla intervjuer genomfördes på informanternas kontor eller på närliggande kontor, vilket har medfört att intervjuerna utförts i en lugn miljö. Under en intervju skedde dock att personer knackade på informantens dörr, vilket medförde ett kortare avbrott i intervjun. Bryman<sup>73</sup> beskriver vikten av att intervjuer genomförs i en lugn miljö, eftersom buller kan påverka inspelningens kvalitet. Informanten ska inte heller behöva oroa sig för att någon kan höra vad som sägs under intervjun.

Jag spelade in tre av fyra intervjuer på band, men jag antecknade även för att fånga eventuella gester med mera. Anteckningarna fick även spela en annan viktig funktion, under en intervju gjordes nämligen misstaget att bandspelaren aldrig startades, vilket märktes först efter intervjun. Kvale<sup>74</sup> beskriver det smärtsamma i att intervjuer inte blir inspelade antingen på grund av den tekniska utrustningen eller som i mitt fall på grund av den mänskliga faktorn. Jag glömde helt enkelt att sätta igång bandspelaren.

Merriam<sup>75</sup> beskriver att det finns vissa nackdelar med bandspelare, dels brister i den tekniska utrustningen, men också informantens ovilja att låta sig bli inspelad. Informanten

---

<sup>69</sup> Steinar Kvale, *Den kvalitativa forskningsintervjun*. (Lund: studentlitteratur 1997), s 34-41

<sup>70</sup> Sharan B Merriam, *Fältstudien som forskningsmetod* (Lund: Studentlitteratur 1994), s 89-91

<sup>71</sup> Becker, Howard S, *Tricks of the trade* (United States of America: University of Chicago 1998), s 58-60

<sup>72</sup> Kvale, s 34-41

<sup>73</sup> Bryman, s 306

<sup>74</sup> Kvale s 149

<sup>75</sup> Merriam, s 96

glömmer dock ofta bort bandspelaren en bit in i intervjun, även om de varit osäkra till en början. Anteckningar kan användas till mer än att bara fånga reaktioner och gester, Merriam skriver att föra anteckningar kan vara ett bra sätt att öka eller sakta ner tempot i intervjun.

Kvale<sup>76</sup> presenterar tio olika kvalifikationskrav för intervjuaren. Den första punkten är kunnighet, det vill säga att jag som intervjuare besitter kunskap om det ämne jag behandlar. Intervjun ska vara strukturerande i den bemärkelsen att jag har presenterat syftet med intervjun för informanten, beskrivit hur intervjun kommer att genomföras samt att efteråt berätta vad som kommit fram och fråga om informanten har frågor att ställa. Tydlighet har jag berört tidigare i detta avsnitt det vill säga att jag har försökt använda mig av tydliga och enkla frågor. Jag har försökt att låta informanterna tala till punkt i sina egna temon, jag har lyssnat aktivt till det som sagts och försökt vara öppen för nya aspekter. Även om informanten har lagt till nya aspekter så har jag försökt styra intervjun så att det inte blivit för stora utsvävningar från ämnet, likaså har jag haft en kritisk inställning till det som sagts för att se tillförlitligheten. Genom mitt aktiva lyssnande hade jag större möjlighet att hålla det som sades i minnet, vilket är bra för att kunna ställa följdfrågor samt för att kunna tolka det som framfördes. Bryman<sup>77</sup> har lagt till två punkter till denna lista nämligen att intervjun ska vara balanserad mellan hur mycket/lite intervjuaren respektive informanten pratar. Den sista punkten behandlar den etiska aspekten av intervjun vilket jag berör under rubriken etik.

Kunskapen om mitt ämne var relativt stor när jag genomförde intervjuerna, dels för att jag i min b-uppsats skrev om mellancheffssituationen och dels eftersom jag har arbetserfarenhet från organisationen där undersökningen genomförts. Brymans kvalifikationskrav om att intervjun ska vara balanserad i hur mycket som sägs av mig och informanten är något som jag inte reflekterade så mycket över under intervjun. Jag har dock märkt att intervjuerna skiljer sig från informant till informant. Några pratar väldigt mycket och svarar på frågor innan de ställts, medan jag som intervjuare fått jobba mer med andra genom att ställa en mängd följdfrågor. I övrigt har jag försökt följa Kvalet och Brymans råd under intervjuerna.

### 5.3 Urval

Eftersom jag har valt att genomföra en kvalitativ undersökning är inte generalisering och representativitet mitt huvudsyfte. Jag måste ändå göra ett så bra urval som möjligt i relation till syftet med studien. Jag söker en fördjupad förståelse av det fenomen jag studerar och jag behöver därför vissa kriterier som jag kan göra mitt urval utifrån<sup>78</sup>.

Jag har avsett att undersöka vilka skillnader det finns i synen på mellanchefer och dess roll och tanken har varit att erhålla en helhetsbild genom att belysa över- och underordnades bild av mellanchefer, detta har varit mina kriterier vid urvalet. Jag har intervjuat två överordnade chefer samt två underordnade medarbetare. Tanken med kvalitativa undersökningar är att undersökningen ska fortgå tills ämnet verkar uttömt på kunskap, detta har jag inte kunnat göra fullt ut på grund av tidsmässiga ramar.

Jag har genomfört ett icke-sannolikhetsurval, det vill säga jag har inte slumpmässigt valt ut mina informanter. Istället har jag använt mig av ett bekvämlighetsurval som enligt Bryman<sup>79</sup> innebär att personer som är tillgängliga väljs ut.

---

<sup>76</sup> Kvale, s 138-139

<sup>77</sup> Bryman, s 306

<sup>78</sup> Holme & Krohn Solvang, s 101

<sup>79</sup> Bryman, s 101, 114-115

## 5.4 Etik

Det är viktigt att tänka över de etiska aspekterna av en undersökning. I en intervjusituation finns ett personligt samspel och den kunskap som produceras påverkar vår förförståelse av människors situation<sup>80</sup>.

Kvale<sup>81</sup> anger några punkter inom intervjuetik som jag har använt mig av. Det informerade samtycket handlar om att jag har informerat informanterna före och eventuellt efter intervjun om uppsatsen syfte, hur och i vilka sammanhang jag kommer att använda uppgifterna. Det måste finnas en balans i hur mycket information som ges till informanterna före intervjun, informationen får inte påverka informanterna i någon riktning, men samtidigt måste informanterna veta vad de ger samtycke till. I det informerade samtycket ingår också att informera om frivillighet att ställa upp i intervjun, men också rätten till att när som helst under intervjun avbryta, det ska inte finnas något tvång.

En av de tillfrågande informanterna (underordnad) ville inte ställa upp i intervjun, det medförde dock inga större problem för mig eftersom det fanns flera andra som passade in i mina urvalskriterier.

Med konfidentialitet menas att data som kan identifiera undersökningsspersonerna inte redovisas<sup>82</sup>. För att skydda informanterna har jag använt fingerade namn, jag har även fingerat organisationen där jag har utfört min undersökning. Konfidentialitet handlar också om vem som ska ha tillgång till materialet. Jag anser inte att jag behöver tillstånd från informanterna för att få sprida materialet eftersom jag både har fingerat informanternas namn samt organisationen de arbetar inom. Skulle dock någon inom organisationen som vet att det är där jag utfört undersökningen vilja läsa min uppsats, så bör jag be om tillstånd från informanterna för att få sprida materialet.

Konsekvenser av att informanterna deltar i min undersökning innebär att de ska lida så lite skada som möjligt. Fördelarna med att delta ska uppväga eventuella konsekvenser. Därmed kan ett rättfärdigande till undersökningen göras. Kvale skriver att informanter ofta ser intervjuerna som en positiv erfarenhet. Att jag som undersökare lyssnar på deras erfarenheter och åsikter kan göra intervjun till en unik erfarenhet<sup>83</sup>.

Jag tror inte att det finns någon risk att informanterna lider skada genom att delta i denna undersökning så länge jag tänker på konfidentialiteten. Jag hoppas och tror att informanter ser flera fördelar med att delta. Förhoppningsvis kan de som deltar bli mer medvetna om sin och andras roll och kanske finna nya eller annorlunda sätt att arbeta på i framtiden.

## 5.5 Reliabilitet, validitet och generaliserbarhet

Verifiering tillhör inte något specifikt stadium i undersökningar, utan som Bryman skriver är det något som bör göras under hela undersökningsprocessen<sup>84</sup>.

Det finns en diskussion om hur relevanta begreppen validitet och reliabilitet egentligen är för kvalitativ forskning. Validitet förknippas ofta med mätning och det är inte huvudsyftet med kvalitativ forskning. Bryman<sup>85</sup> har därför till viss del anpassat begreppen och kommit fram till intern- och extern reliabilitet samt intern- och extern validitet. Extern reliabilitet handlar om i vilken utsträckning en undersökning kan replikeras, vilket är svårt när det gäller en kvalitativ undersökning eftersom samma sociala situation inte kan upplevas på nytt. Intern reliabilitet handlar om hur undersökare kommer överens om hur de ska tolka det som ses och hörs. Validiteten är mer relevant till min kvalitativa undersökning, speciellt den interna.

---

<sup>80</sup> Kvale, s 104

<sup>81</sup> Kvale, s 107-108, 142

<sup>82</sup> Kvale, s 109

<sup>83</sup> Kvale, s 110

<sup>84</sup> Kvale, s 213

<sup>85</sup> Bryman, s 257-258

Enligt Bryman<sup>86</sup> så innebär intern validitet att överensstämmelsen mellan undersökarens observation och de teoretiska idéerna ska vara god. Detta kan vara en styrka i de kvalitativa undersökningarna eftersom jag som undersökare ofta har en närvaro och delaktighet i den sociala grupp jag studerar. I mitt fall handlar det främst om att mina intervjuer ska ha en överensstämmelse med de begrepp jag använder. Den externa validiteten handlar om generaliserbarhet, alltså i vilken grad jag kan generalisera mitt resultat till andra sociala miljöer. Den externa validiteten blir inte alltid så stark eftersom jag använder mig av ett begränsat urval.

Kvale<sup>87</sup> skriver att en fråga som ständigt ställs till intervjuundersökningar är om dess resultat kan generaliseras. Den samhällsvetenskapliga positivismen hade anspråk på generalisering precis som den vetenskapliga kunskapen. Humanismen däremot ansåg att varje situation är unik. Kvale beskriver tre olika former av generaliserbarhet; naturalistisk, statistisk och analytisk. Den naturalistiska generaliseringen utvecklas som funktion av erfarenheten och vilar på en personlig erfarenhet. Kvale beskriver den som tyst kunskap och att den leder till förväntningar snarare än till förutsägelser, den kan verbaliseras det vill säga övergå från tyst kunskap till påståendekunskap. Den statistiska generaliseringen betyder att undersökningspersonerna valts ut slumpmässigt från en population. Denna typ av generalisering är inte aktuell i mitt fall eftersom jag inte genomför något slumpmässigt urval. Den sista formen som Kvale tar upp är den analytiska generaliseringen. Denna innebär att jag gör en bedömning om i vilken mån resultaten från min undersökning kan säga oss vad som kommer att hända i en liknande situation. Den naturalistiska generaliseringen byggde på spontana generaliseringar och den analytiska bygger på en påståendelogik. Genom att till exempel kunna argumentera för varför mitt resultat kan generaliseras är ett exempel på analytisk generaliserbarhet. När det gäller den analytiska generaliseringen uppstår frågan om vem som ska generalisera; undersökaren eller läsaren? Kvale skriver att inom vetenskapen är det vanligt att forskaren argumenterar för generalisering.

Validitet översätts ofta till giltighet, till sanningen och riktigheten hos ett yttrande<sup>88</sup>. När det talas om positivistiska mätningar ställer jag mig validitetsfrågan; mäter jag vad jag avser att mäta? För en kvalitativ undersökning handlar begreppet validitet mer om mina observationer verkligen speglar de fenomen som intresserar mig och om min metod undersöker det den är avsedd att undersöka. När vi frågar oss vad som är valid forskning kommer vi in på filosofiska tankebanor, vi frågar oss nämligen vad som är sann kunskap. Kvale skriver att valideringen inte är någon slutlig verifiering, utan verifieringen är inbyggd i forskningsprocessen med ständig kontroll av forskningsresultatets trovärdighet, rimlighet och tillförlitlighet. Kvale beskriver valideringens sju stadier, inom tematiseringen handlar det om de logiska härledningarna från teorin till undersökningens forskningsfrågor. Inom planeringsstadiet handlar validiteten om den kunskap som produceras, hur planeringen utförs och vilka metoder som används för att nå denna kunskap. Vad gäller själva intervjuerna handlar det om tillförlitligheten hos intervjupersonernas svar och kvaliteten i utförandet av intervjun. Den erhållna informationen bör ständigt kontrolleras. När jag ska genomföra utskriften av intervjuerna är frågan vad som är en valid översättning, vilken språkform ska jag använda? I analysstadiet är frågan om mina tolkningar är logiska och hållbara. I valideringsprocessen kan det handla om vilka som är lämpliga att vara en motpart i en dialog om validiteten. I det sista avsnittet – rapportering, ska jag fråga mig om rapporten verkligen är en valid redogörelse för undersökningens resultat.

När jag planerade frågorna inför intervjuerna (tematiseringen) utgick jag bland annat från den tidigare forskning som jag hade läst. I planeringsstadiet kom jag fram till att kvalitativa

---

<sup>86</sup> Bryman, s 257-258

<sup>87</sup> Kvale, s 209-211

<sup>88</sup> Kvale, s 214-220

intervjuer var det bästa angreppssättet, dels ur kunskapssynpunkt och dels ur tidssynpunkt. Intervjuerna anser jag fortskred bra och jag ser informanterna som tillförlitliga. Tillförlitligheten hos informanterna kunde jag bedöma genom att jag sedan tidigare visste vilka de är och vilka positioner de innehar i organisationen. Vid utskriften har jag så långt som möjligt försökt använda ordagranna utskrifter, vilket kan ha medfört att vissa citat inte är språkriktigt uppbyggda, men jag riskerar inte att i samma utsträckning tolka informanternas svar på ett felaktigt sätt. I analysstadiet har jag försökt göra mina tolkningar logiska och riktiga genom att först presentera sammanfattningar av informanternas svar för att sedan jämföra dem med varandra.

## 5.6 Metoddiskussion

Jag har som sagt genomfört fyra semistrukturerade intervjuer och jag anser att valet av metod lämpade sig väl till den kunskap jag sökte. I ett tidigt skede av uppsatsen vägde jag mellan att välja intervjuer eller enkäter, jag anser dock att enkäter inte kan ge den djupa kunskap som jag strävade efter. Ett alternativ till metod vore att genomföra en metodtriangulering genom att kombinera intervjuer och enkäter. På det sättet skulle eventuellt fler informanter kunna involveras i undersökningen och eventuellt skulle en större bredd i svaren erhållits. Enkäter är dock svårt att konstruera och på grund av tidsmässiga ramar hade jag fått genomföra färre intervjuer för att hinna med att konstruera och genomföra en enkätundersökning.

Mina erfarenheter från intervjuerna är att de har genomförts på ett bra sätt. Som jag tidigare har beskrivit så finns det skillnader mellan informanter i hur mycket och lite de har att säga, jag som intervjuare har därför fått jobba med fölfrågor på olika sätt under intervjuerna. Det kan finnas skillnader i hur under- och överordnade svarar. De överordnade har ofta högre utbildning än de underordnade och de kan därmed vara mer vältaliga än de underordnade. Det kan ha varit så att jag under intervjuerna uppträtt på olika sätt beroende på om jag har intervjuat under- eller överordnade. Såg jag till exempel de överordnades svar som mer giltiga? Detta är frågor som jag ställt mig själv under arbetets gång och jag har därför haft som utgångspunkt att ha ett så objektivt förhållningssätt som möjligt. Om det har lyckats är dock svårt att bedöma.

Jag beskrev tidigare om misstaget där inspelningen av en intervju aldrig startades. Intervjun var med en överordnad och misstaget märktes först när jag skulle lyssna igenom intervjun. Jag valde att ta kontakt med informanten och hon gick med på att svara på frågorna en gång till, denna gång genom e-post dock. Svaren jag fick var relativt korta, men tillsammans med de anteckningar jag hade från intervjun anser jag ändå att jag har erhållit en bra bild över informantens syn på mellancheferrollen. Misstaget har dock medfört att jag inte har kunnat presentera längre citat och diskussioner utifrån informantens svar i resultatet och analysen.

Jag har under hela uppsatsprocessen försökt att göra kopplingar samt se likheter och skillnader mellan informanternas svar. Jag har även till viss del reflekterat kring intervjuerna i en forskningsdagbok. Dessa reflektioner och kopplingar har jag sedan använt mig av i analysarbetet. Efter att intervjuerna genomförts genomförde jag i så nära anslutning som möjligt till intervjuerna utskrift av det som hade spelats in på band. Anledningen till att jag ville genomföra utskriften snabbt var att jag skulle kunna lägga till aspekter som jag hade uppmärksammat, men som inte hade spelats in, till exempel samtal som pågått efter att inspelningens stoppats. Jag genomförde även som Kvale<sup>89</sup> beskriver det en klarläggning av materialet, det vill säga göra materialet tillgängligt för analys genom att till exempel ta bort överflödigt material. Efter klarläggningen strukturerade jag intervjuerna efter de olika teman som resultatet och analysen är uppbyggda efter.

---

<sup>89</sup> Kvale, s 171



## 6 Resultat

I denna del av uppsatsen presenterar jag de svar som framkom under intervjuerna. Jag har försökt att strukturera resultatet genom att först presentera de underordnades svar inom en eller flera frågor för att sedan presentera de överordnades svar på samma frågor.

Namnen som anges är fingerade dels för att skydda informanterna och dels för att vissa informanter ville förbli anonyma. De underordnade har jag valt att kalla Malin och Hanna, medan de överordnade kallas för Jan och Sara. I bilaga A finns en kort beskrivning av positionerna som informanterna innehar. Det är värt att tillägga att Malin inte hade någon arbetsledare vid tidpunkten när intervjun genomfördes. Hon har dock haft en arbetsledare och rekryteringen av en ny pågick vid tidpunkten.

### 6.1 Mellanchefsrollen

När jag intervjuade de underordnade började jag med att fråga vad de ansåg var arbetsledarnas huvudsakliga arbetsuppgifter. Malin beskrev att hon ansåg att de skulle fördela arbetet och se till att rätt personer fanns med i arbetsgruppen. Hon nämnde tre nyckelord som hon ansåg var arbetsledarnas uppgifter: "...leda, fördela och handleda." På följdfrågan vad som ingår i dessa nyckelord svarade hon:

En arbetsledare, han ska se till att det finns tillräckligt många personer till det arbete som ska utföras. Att man har kompetensen och kunskapen till det jobbet som man ska göra och om det är något som brister där så ska han se till att man får rätt utbildning för det. Samtidigt ska han tala om när man gör ett bra jobb respektive ett dåligt jobb.

Malin tycker att arbetsgruppen ska ha stor frihet, men samtidigt måste arbetsledaren se till att arbetet sköts "frihet under ansvar helt enkelt". Hon avslutar svaret med att säga att: "Den viktigaste faktorn är att de måste vara mänskliga."

Hanna tyckte även hon att en av arbetsledarnas huvudsakliga uppgifter är att se till att det finns tillräckligt med personer i arbetsgruppen. Vidare svarade hon att arbetsledarna ska:

...leda, stötta personalen i de frågor som vi behöver stöttning i, till exempel personlig utveckling och utbildning, medarbetarsamtal och lönesamtal. Dom ska ha hand om medarbetarna och inte produktionen. Sen ska man gå till arbetsledaren om det är något i produktionen också, men de ska i första hand vara till för medarbetarna.

På följdfrågan om hur Hanna tyckte att det fungerade svarade hon att arbetsledarna ofta är på möten och när hon väl kommer i kontakt med arbetsledaren är det inte alltid som hon kommer ihåg sina frågor och funderingar. Hon har inte heller fått den skriftliga sammanfattning från sitt lönesamtal som skedde innan jul förra året, vilket arbetsledaren sagt att hon skulle få. Hon ansåg även att lönesamtalen är tidspressade och hon hinner inte prata om allt som hon hade velat. Vidare berättade Hanna:

Den känns i alla fall som att min arbetsledare är jätte bra, man kan komma till henne både med arbetsrelaterade frågor, 'nu funkar inte detta och detta' och det kan ju vara något i produktionen som man kan ta med processledaren, eller kan det vara interna problem med kollegor inom gruppen. Det funkar bra även i perioder när man mår lite halvtaskigt, så kan man säga det.

Hanna tycker dock att hennes arbetsledare är rörig, arbetsledaren saknar struktur i sitt sätt att leda, men enligt Hanna är detta hur hon är som person oavsett om hon är ledare eller inte. Även om arbetsledaren är ostrukturerad så glömmar hon inte bort saker enligt Hanna. "Man vet ju att hon förmedlar det uppåt, man vet att det kommer upp. Medan den arbetsledaren vi

hade innan, där kände man inte att ledningen fick våra synpunkter på hur arbetet och gruppen fungerade och den biten.”

De två överordnade som jag har intervjuat har olika antal arbetsledare under sig och båda kommer att ha fler under sig efter att rekryteringen av nya är genomförd. Jan har för tillfället tre arbetsledare under sig, men kommer att ha fem i framtiden. Sara har tre nu, men kommer att ha fyra när rekryteringen är slutförd.

Jan berättade att det finns en uppdelning på två ledarskap, där han menar att arbetsledarna har ”de mer traditionella ledaruppgifterna”. Processledarna däremot har hand om bland annat: ”...kvalitetsfrågor, dom har metodfrågor, frågor kring en effektiv teknisk strukturanvändning, dom har flödesfrågor, att vi har effektiva flöden inom verksamheten.” På frågan om vad Jan menar med arbetsledarnas traditionella arbetsuppgifter svarade han:

”Arbetsledarna har lönesättningsfrågor, utvecklingsfrågor, utvecklingssamtal /.../ produktionsansvar, medarbetaransvar och utvecklingsansvar ligger på arbetsledarna. Så i princip så är det så att arbetsledarna har kontakt med enskilda medarbetare, medan processledaren har mer kontakt med grupper, i princip, i praktiken, i verkligheten så har processledaren också kontakt och återför resultat och annat även till enskilda medarbetare kopplat till kvalitet och metod.”

Sara berättade att arbetsledarna är närmast de anställda, de måste därför vara bra på mänskliga relationer, olika medarbetare har olika behov och det gäller att se dessa. Vidare svarade hon att det var viktigt att ”stödja medarbetarna utifrån deras behov. Förmåga att ställa krav vid rätt tillfälle och signalera problem som är angelägna att uppmärksamma.”

Nästa fråga inom temat ”mellancheferollen” handlade om hur informanterna ser på arbetsledarens roll och i svaren framkom vad de ser som en bra arbetsledare. Eftersom processen med att rekrytera nya arbetsledare var igång, frågade jag även vad informanterna såg som viktigt hos de som sökt jobbet som arbetsledare.

Malin svarade att arbetsledarna ska vara lyhörda och närvarande. ”Dom måste ju vara motiverande och se till att arbetarna är motiverade att göra jobbet. Se till att det är en bra stämning i gruppen, är det ingen bra stämning i gruppen så blir det inget bra jobb heller.” Angående rekryteringen så ansåg Malin att de personer som kommit hela vägen till intervju måste vara kompetenta eftersom de genomgått flera steg fram till intervjun. Hon ansåg därför att personligheten är viktig, ”bemötandet med andra människor och egenskaperna som chef”. Hon tyckte också att de ska kunna ta människor på olika sätt och ha en stor personkänedom.

På frågan om arbetsledarens roll svarade Hanna:

Alltså en arbetsledare ska ju först och främst se till så att det finns personer i gruppen och att handläggarna har den utbildningen, interna utbildningen som krävs för arbetet och se till att man klarar arbetet och kan man inte det så ska de ordna utbildningsmöjligheter. Sen ska ju arbetsledaren ha möten tycker jag, helst, i alla fall en gång i månaden med gruppen.

Vidare svarade hon:

jag förväntar mig utav min arbetsledare att, är det så att man inte sköter sitt jobb eller att man är dålig i produktionen att de säger till det och inte när man kommer på lönesamtalen utan regelbunden kontakt så att man får veta när man gör något fel och bra också för den delen. Sen så saknar man tycker jag att man aldrig får någon uppskattning, ja väldigt sällan i alla fall får man det.

Hon avslutade med att säga att det är viktigt att arbetsledaren ser till att de anställda får både personlig och arbetsmässig utveckling samt se till att arbetsgruppen fungerar

Hanna var själv med vid en intervju med en potentiell arbetsledare. Hon såg det som viktigt att arbetsledaren är driftig, framåt och självgående. Hon ville också se en balans mellan ödmjukhet och hårdhet. ”alltså när det krävs att hon ska vara hård så, det här och det här ska göras och vi måste göra detta men hur kan vi göra det, att vi får vara med i gruppen, att jag som medarbetare får vara med och planera hur vi ska nå målet, men även vara mjuk...” Hon tyckte också att det är viktigt att arbetsledaren har en övergripande kunskap inom det område som hon arbetar med. Vidare berättade hon:

Jag som person gillar när det är raka besked, det tror jag är viktigt att de kan ta beslut, alltså ta steget och meddela gruppen att det här och det här ska göras, sen kan man ju ha en diskussion. /.../ Men det viktiga, rak och ärlig, att ta upp saker med detsamma när det inträffar. Känna att man har stöd, om det nu inte fungerar, att man inte uppnår mål, man känner att man är nere i en svacka att man får stöd och stöttning.

Hon belyste även det viktiga i att arbetsledaren vågar ta upp saker med ledningen. ”...det är viktigt att de får reda på vad vi tycker.”

Jag ställde samma frågor till de överordnade, Jan beskrev hur en bra arbetsledare ska vara på följande sätt:

En bra arbetsledare måste kunna kombinera det här med att vara drivande och vara resultatorienterad... /.../ Frågar man medarbetarna så får man ofta svar som är väldigt svårt att förena med en och samma person, de säger nog att de vill ha en person som är tydlig och en person som lyssnar. Det är väldigt sällan som en och samma person är duktig på bägge de sakerna, utan den som är tydlig lyssnar ofta lite dåligt och den som lyssnar mycket är ofta lite ostrukturerad så ofta är det så att våra starka och svaga sidor hänger ihop.

Jan berättade sedan om undersökningar där de har försökt få fram om det finns några slags idealegenskaper på chefer och han menade att det inte finns några sådana chefer:

En del människor är väldigt kreativa och enormt duktiga på problemlösning och knyta nätverk och kontakter med andra människor men kanske mindre begåvade på det här med analys och den här dagliga produktionen men det finns ju chefer som är produktionsinriktade, analytiker och kreativa. Man kan vara olika, men det jag tror att man måste göra på chefsnivå, det jag strävar efter nu i vår verksamhet även om kanske ingen riktigt skulle hålla med mig om det är ju att vara långsiktig, att planera, att vara förutseende, försöka få en stabilitet i arbetet så att medarbetarna får en chans att nå sina mål, men då måste man som medarbetare också kunna planera och kunna ha långsiktighet så att inte, jag försöker att undvika att rycka sönder verksamheten. Jag tror det är viktigt att en arbetsledare också ger medarbetarna, att en arbetsledare har inställningen 'vad kan jag göra för dig, så att du kan göra ett kanonjobb?' en arbetsledare är en möjliggörare då.

Vid rekryteringen av nya arbetsledare, beskrev Jan att de dels har vissa kompetenskrav som en relevant högskoleutbildning och dels kräver de att personerna har erfarenhet från att ha varit arbetsledare tidigare. I första delen av processen har de använt sig av ett extern företag som genomfört tester och uppgifter med de sökande. Vidare beskrev Jan:

Man ska naturligtvis vara bra på att jobba med människor. Man ska tycka om det. Jag tror att man som arbetsledare måste gilla det att jobba med människor, få energi av det och inte bara tycka att det är jobbigt utan att också se till att man får energi av jobbet med medarbetarna. Man tycker om att jobba med medarbetarna helt enkelt. Man ser inte medarbetarna som ett nödvändigt ont, utan man tycker om arbetet. Sen är det viktigt att man som arbetsledare har en bra problemlösningsförmåga, att man är kreativ att man är duktig på att hitta lösningar. Sen är det viktigt att man har en social kompetens.

Han berättade också att det är viktigt att arbetsledaren fungerar bra tillsammans med personer både inom och utom organisationen och att han eller hon är socialt trygg. Han berörde även det viktiga i arbetsledarnas självuppfattning: "...att man har väldigt god självuppfattning /.../ att det sätt man beskriver sig själv, att styrkor och svagheter överensstämmer med vad andra bedömer. Så att det inte blir att du har en bild utav dig själv och omvärlden har en helt annan bild eftersom det leder till problem." Jan avslutade med att säga att arbetsledarjobbet "...är ett väldigt utsatt jobb".

Sara beskrev en bra arbetsledare som en person med "stora öron". Vidare berättade hon:

Arbetsledaren ska kunna kommunicera och motivera gemensamt fattade beslut. Han eller hon ska också ha god självkännet för att därmed vara prestigelös, men samtidigt vara uthållig. /.../ Arbetsledaren ska ha intresse för människor. Förmåga att se olikheter och behov för att kunna stödja medarbetare i deras utveckling samt en förmåga att samarbeta på flera nivåer.

När jag berörde temat kommunikation svarade Malin att när de hade en arbetsledare så förmedlades information genom e-post, telefon och möten. Behövdes arbetsledaren på plats så brukade han komma direkt. Kontakt högre upp i verksamheten tar i vanliga fall arbetsledaren och hon tycker kommunikationen fungerar bra. Malin berättade att hennes grupp har morgonmöte varje dag och om det är något särskilt så mailar de till den person som fungerar som arbetsledare tills någon ny har rekryterats.

Hanna tycker att i princip all information som ska förmedlas uppåt i organisationen går via arbetsledaren. Hon anser dock att verksamhetschefen medverkar vid deras möten för sällan, han har endast varit med vid två möten det senaste året och Hanna vet att han är närvarande i vissa andra grupper betydligt mer. Hanna ser inga problem i kommunikationen uppåt och neråt, hon anser dock att hennes grupp är "lite bortglömd" av ledningen.

Jan anser att arbetsledarna deltar i det mesta inom deras verksamhetsområde. Han ansåg att de har inflytande, men problemet är att inflytande tar tid och det innebär att "arbetsledarna är hårt arbetsbelastade". Jan berättade att han hade tagit fram en åtgärdsplan, han ser det som viktigt att han diskuterar denna med arbetsledarna innan han tar den vidare uppåt i hierarkin. "...jag skulle inte få för mig att göra en åtgärdsplan utan att diskutera den med de som ska genomföra den först."

Sara berättade att arbetsledarnas roll när information ska neråt i organisationen är att när Sara varit på länsledningens möte så ger hon information till arbetsledarnas som hon förväntar sig att de för vidare till sina arbetsgrupper. När information kommer nerifrån i organisationen så hämtar Sara den informationen själv från arbetsledarna.

## 6.2 Svårigheter och stöd i mellancheferollen

Alla informanter, både under- och överordnade beskrev arbetsledarjobbet som ett svårt jobb. Malin berättade om arbetsledarpositionen enligt följande:

De skäller uppifrån och de skäller nerifrån och så ska de medla där emellan. /.../ Om man är ledare för en grupp med kanske tio personer så är inte någon likadan och då ska man ändå se till att arbetet fungerar lika bra för alla tio och samtidigt ska man se till att gruppen håller ihop. Jag tror det kan bli jätte jobbigt.

Jag frågade därefter varför vissa personer ändå väljer att arbeta som arbetsledare. Malin svarade att de måste tycka om att arbeta med människor, men hon ansåg även att "de (arbetsledarna) tar det för att det är ett steg för att komma ännu högre upp. Jag tror inte att man väljer att jobba just som arbetsledare, att sitta mitt emellan, det måste vara ett av de

värsta jobb som finns. Jag tror att det är ett steg i karriären.” Vid frågan om vilken roll arbetsledaren skulle ha om konflikt uppstod svarade Malin att hon anser att arbetsledaren skulle ha suttit med och medlat, utan att ta ställning för någon part.

När jag sedan frågade om hur arbetet skulle kunna förenklas, ansåg Malin att arbetsledarna behöver fria händer uppifrån i större omfattning och att mer befogenheter behövdes. ”Är de hårt styrda uppifrån så kan de inte göra så mycket neråt heller.”

Hanna beskrev svårigheterna på liknande sätt:

Ja, det är nog det värsta man kan vara, mellanchef. Man är ju klämd från personalen, medarbetarna och sen är ju dom i mitten och sen företagets ledning, organisationens ledning där uppe och där kommer hela tiden direktiv, så här och så här ska du göra och det är ju inte alltid att jag som handläggare tycker likadant kring direktiven och arbetsledaren sitter där mitt emellan.

Vidare berättade hon att det nog är bättre att sitta högre upp i ledningsposition, men att det kan vara utvecklande att prova på rollen som arbetsledare. Jag frågade därefter varför hon trodde att vissa ändå sökte tjänster som arbetsledare. Hanna tror att de söker personlig utveckling, ”att dom vill prova på det och ser om de klarar av det”. Hon tror dock att de flesta arbetsledarna ändå trivs med det de gör, men att det är ett utsatt jobb bland annat på grund av de inte kan ta så mycket eget initiativ.

Hanna ansåg att det behövdes stöd till arbetsledarna, hon har märkt det på så vis att en arbetsledare precis har slutat. Hon tycker att ledningen ska stötta arbetsledarna mer, till exempel kan de tillsammans med arbetsledarna berätta om olika förändringar för medarbetarna, detta eftersom det ofta är ledningen som tar besluten. ”...är det förändringar så bör ledningen informera så att man får deras motiveringar och höra dom själva istället för att det ska gå via arbetsledaren och kanske inte förvanskas, men det ändras i uttryck och sånt hela tiden när det går via olika led.” Hanna belyser också vikten av utbildning, både högskoleutbildning och interna utbildningar. ”Det är ju upp till verksamhetschefen att se till att arbetsledaren har utbildning och stöttning så att arbetsledaren kan klara det jobbet som han ska göra.”

När jag berörde temat konflikter berättade Hanna att hon själv varit inblandad i en konflikt. Hon beskrev att hennes kollega var orsaken till konflikten och hon ansåg inte att arbetsledaren eller verksamhetschefen tagit tag i problemet som de borde. Hanna ansåg att kollegan uppträdde nedlåtande mot henne i både mail och telefonsamtal. ”Man har fått väldigt dåligt bemötande, så det har jag tagit upp med min arbetsledare, då sa hon att ’du kanske skulle prata med han’. Nej sa jag, gör jag det så blir det bara ännu värre.” Jag frågade därefter vad Hanna ansåg att arbetsledaren skulle ha gjort i situationen:

...jag tycker att dom i alla fall skulle ha tagit en diskussion med honom och kanske frågat varför han gör som han gör och sen säga att det inte är acceptabelt. /.../Alltså en arbetsledares roll är vid konflikter att vara en mellanhand så att säga om man har problem med en medarbetare eller med högsta ledningen. Någon slags förmedlare och som ska ställa sig opartisk och medla om det behövs.

Hanna berättade att hon inte vet alls vad som har hänt, om arbetsledaren har tagit upp problemet med personen eller om de bara har låtit det vara.

Även Jan beskrev svårigheterna i arbetet som arbetsledare utifrån den ”klämda” positionen. ”Det är det klassiska att man är på något sätt, man är klämd mellan dubbla lojaliteter, mellan arbetsgruppen och sin egen chef och ledning.” Jan beskrev att organisationen har förändrats de senaste åren. Organisationen har blivit en produktionsorienterad organisation och det är arbetsledarna som är ansvariga för produktionen. Jan berättade att han tror att det är svårt att coacha genom att sätta individuella

mål, stimulera och samtidigt göra det möjligt för medarbetarna att nå målen. Vidare berättade han att medarbetarna kan ha nedsatt kapacitet av olika anledningar och det kan finnas andra skäl till varför det ibland är svårt för medarbetarna att nå målen. Som Jan nämnde tidigare så finns det dubbelt ledarskap inom organisationen vilken kan innebära svårigheter:

Arbetsledaren ska dessutom på något sätt gå jämna steg med processledaren, så att det här delade ledarskapet upplevs som ett ledarskap och inte två. För att uppnå det så har vi denna vinter blivit lite tydligare med att få mer gemensamma mål så att inte arbetsledaren och processledaren har olika mål utan att det finns ett gemensamt mål, arbetsledaren fokuserar kvantitet medan processledaren fokuserar kvalitet och nu har dom ett gemensamt produktionsmål så att säga som vi tror kommer att synkronisera det här.

Jan har själv arbetat som arbetsledare ett tag på grund av att rekryteringen av nya arbetsledare inte är klar. I nedanstående citat diskuterar han både ur arbetsledarperspektiv och som högre chef:

Men alltså arbetsledare är över huvud taget, man får på ren svenska skit för mycket som man egentligen inte kan påverka, att man får ta mycket frustration och ilska ibland, man får försöka stänga av när man kommer hem. Det är ju därför som när vi söker arbetsledare, nu fick vi rätt så många denna gång, men annars får vi inte särskilt många ansökningar förmodligen på grund av de vet om hur svårt arbetet kan vara.

I ovanstående citat berättade Jan att det inte brukar vara så många som söker arbetsledartjänsterna, jag frågade därefter varför han ändå trodde att personer sökte tjänster som arbetsledare. Han berättade att det finns flera olika skäl. Ett skäl kan vara att personen har blivit ombedd att söka, ett annat skäl kan vara att personen får motivation av det som arbetsledare arbetar med, att personen accepterar de mål och värderingar som organisationen arbetar mot. Ett annat skäl enligt Jan är den ekonomiska aspekten. Jan beskrev även de ”mindre goda” skälen:

Att man har ett behov av makt eller att man har behov utav kontroll. Och det kan ju gå så långt, det finns ju chefer som kan vara ganska framgångsrika som har dom behoven så starkt att det gränsar till att vara sjukligt. /.../ det är ju känt att det finns chefer som har sådana drag och då kan man bli väldigt framgångsrik därför att dragen innebär att man inte har så mycket empati med människor, man är inte speciellt rädd av sig och den typen av människor kan ibland bli väldigt framgångsrika.

Jan tror dock inte att hans organisation lockar till sig den typen av människor: ”Dom försöker vi ju gallra bort, vi vill ju inte ha dom som chefer eller arbetsledare. Skulle jag ha sådana arbetsledare skulle det vara väldigt kortsiktigt, det kan ju ge resultat, men på väldigt kort sikt resultat som man får betala väldigt mycket för.”

Jan tror inte att arbetet som arbetsledare kan förenklas, däremot tycker han att de kan stötta arbetsledarna bättre än vad de gör i nuläget. Han tror att vidareutbildning och handledning kan ge ett visst stöd. Han avslutar med att säga: ”Att jobbet är motstridigt och så, det tror jag är svårt att göra något åt.”

Även Sara berättade om problemet med att sitta mitt emellan, men hon nämnde även tidsaspekten: ”Det svåraste är nog att vara klämd från olika håll. Upplevelsen av brist på tid som gör det svårt att räkna till utifrån medarbetarnas önskemål.” Sara utgår från att personer som väljer att arbeta som arbetsledare har ett intresse för människor och de tycker om att leda dessa. Vidare tror hon att de är intresserade av att vara med och påverka.

På frågan om vilket stöd som skulle kunna ges till arbetsledarna berättade Sara om att det är viktigt att arbetsledarna får hjälp med att ta fram sammanställningar av uppgifter för att

kunna ge återkoppling till medarbetarna. Hon tror också att det skulle vara bra att eliminera flera administrativa sysslor, hon anser dock att dessa ökar mer och mer.

### **6.3 Informanternas svar om skilda syner på mellanchefernsrollen**

Jag frågade informanterna om de trodde att det fanns skilda syner på arbetsledarrollen mellan under- och överordnade. Alla svarade att det till viss del fanns skillnader.

Malin berättade att utifrån hennes syn så ska arbetsledaren ”se till arbetstagarnas väl”. Malin tror däremot att för arbetsledarens chefer är resultatet det viktiga. Malin anser ändå att arbetsledarna är en del av ledningen och på frågan varför hon tycker så svarade hon: ”Det bör ju vara en viss distans emellan. Man ska ju kunna ha dom som arbetskamrater, men det måste ändå vara lite distans. Det är dom som ska tala om hur jobbet ska göras och då får man rätta sig efter det.”

Hanna tror att det finns både likheter och skillnader i synen på arbetsledarna:

En arbetsledare ska ju aldrig bli personlig, eller personlig så till vida att man kan känna att man har en relation till henne, men inte bli kompis med dom. Så där tror jag att jag har samma syn som ledningen. Man ska alltså inte bli alltför nära, även om man är nära så ska det ändå hållas en distans till exempel när de ska sätta löner och så.

Det som Hanna tror skiljer sig är att ledningen tror att arbetsledarna är närvarande i arbetsgrupperna mer än vad de är. Hanna anser att arbetsledarna tillhör ledningen. Jan svarade att det kan vara så att det finns vissa skillnader:

Det är klart att medarbetarna räknar med att arbetsledaren ska vara lojal med dom, medan jag räknar med att arbetsledaren ska vara lojal med mig. Jag hoppas ju att skillnaden inte ska vara så stor därför att vi jobbar ju inte för vår egen skull utan vi har ett jobb, vi har ett uppdrag, och min förhoppning är att vi alla är rätt så medvetna om det uppdraget och ser värdet med det vi gör.

Vidare sa Jan att alla har sitt perspektiv i organisationen, men han tror att det bästa sättet att hantera det på är ”...genom att vara ärlig, att vara rak och ärlig och vara det både uppåt och neråt. Det tror jag är enda receptet helt enkelt att inte låtsas saker utan säga hur det är.”

Sara tror att skillnaden kan ligga i att medarbetarna anser att arbetsledaren ska ha sakkunskap. Sara berättade att hon inte har de förväntningarna eftersom organisationen bygger på en uppdelning av ansvar mellan arbetsledare och processledare, där processledarna står för sakkunskapen. Hon anser dock att arbetsledarna ska ha en viss sakkunskap, men inte på detaljnivå. Hon tror också att de anställda vill att arbetsledaren ska företräda deras intressen. Vidare tycker Sara att arbetsledarna både är en del av ledningen och de anställda eftersom de ska hantera krav både uppifrån och nerifrån, men däremot sitter både arbetsledare och processledarna med i verksamhetsområdets ledningsgrupp och de ska enligt Sara föra ner övergripande beslut till de anställda

### **6.4 Mellancheferns befogenheter**

När jag berörde temat befogenheter frågade jag informanterna om de ansåg att arbetsledarnas befogenheter stämde överens med deras arbete och deras ansvar.

Malin tror inte alltid att befogenheterna stämde överens med arbetsledarnas arbete och ansvar. Hon kunde inte precisera när det inte stämde, men hon märkte ibland att hennes arbetsledare var tvungna att få befogenhet från verksamhetschefen innan han kunde ge besked till arbetsgruppen. Malin tycker att det finns saker som han borde ha kunnat besluta i själv för att se effekterna av det och eventuellt ta tillbaka beslutet. Hon tror inte heller att arbetsledarnas handlingsfrihet var särskilt stor.

Hanna svarade enligt följande på frågan:

Nej, eller jag tror att i vissa delar har de befogenheter och att det stämmer överens med deras ansvar, när det gäller lönesättning och så, det är ju dom som ska sätta löner i alla fall. Arbetsledaren känner ju också till mig bättre än till exempel verksamhetschefen. Dom har ju ett väldigt stort ansvar över personalen, men jag tror att de är begränsade när det till exempel gäller utbildning, jag är inte säker, men jag tror att det måste gå via verksamhetschefen hela tiden om det ska köpas in någon utbildning, det är ju väldigt ekonomistyrkt i organisationen, det ska ju hela tiden förankras. Jag tror att de är rätt så uppbundna faktiskt, jag vet inte varför men jag tror det.

Jag frågade hur hon märkte detta. Hanna berättade att de behöver fler resurser i deras arbetsgrupp, men de får inte fler. Vidare berättade hon:

Arbetsledaren vet ju om vårt problem, lik förbaskat får vi ju inte fler, det är ju ledningen. Likaså det här med kompetens och så, alla ska ha högskoleutbildning och jag vet att min arbetsledare gärna hade satt mig att jobba med andra uppgifter än vad jag gör idag för hon anser att jag har den praktiska kompetensen. Med det stoppar ledningen för det har kommit en kompetensprofil som ska följas.

Jan diskuterade kring att resurser kan handla om ekonomi och personalresurser. Han berättade att arbetsledarna har resurser inom sitt område, men ofta är det inte tillräckligt. När problem ska lösas måste det göras över hela länet och därför måste problemen diskuteras och lösas gemensamt. ”Jag tycker att det är en fördel om att vi har en verksamhet, där arbetsledaren inte har alla befogenheter själv utan att arbetsledarna tillsammans med mig har det.” Jan fortsatte att beskriva att han ser det mer utifrån vilket ansvar arbetsledarna har och utifrån ansvaret har de genomfört en detaljerad beskrivning där de har satt upp ansvaret område för område. Vidare berättade Jan om ansvar och befogenheter:

När arbetsledaren ska ta ansvar, när processledaren ska ta ansvar, vad är ditt ansvar och vad är mitt ansvar. Sen är ju befogenheterna på något sätt knutna till det ansvaret då. Men vi har inte det upplägget att varje arbetsledare har en egen ekonomi, utan vi har en gemensam ekonomi inom verksamhetsområdet.

Jan skildrade även hur de diskuterade kring bemanning. Han tog ett exempel att det finns 100 medarbetare och frågan blir hur dessa ska fördelas. Fördelningen genomfördes gemensamt med arbetsledarna, han tyckte det är viktigt att båda parter är med i problemlösningen, annars finns risken att någon inte tar ansvar för det senare. Han beskrev även ett annat exempel där han berättade att de inom verksamheten håller på att bygga upp en pool:

det kommer att vara en fyra, fem stycken som jobbar i en pool. /.../ Och då är min tanke att istället för att arbetsledaren och jag sitter och initierar problemen och lösningarna där poolen är involverade så diskuterar vi det tillsammans med poolen, 'så här är läget och de här problemen har vi, vad är förslag på lösningar?' Det tror jag är ett bättre sätt att jobba än att varje arbetsledare disponerar 0,8 årsarbetare av poolen. Då är det bättre tycker jag att jobba på ett sådant sätt att man kan involvera fler, på så sätt har inte arbetsledarna fulla befogenheter att på egen hand lösa alla problem, utan dom är beroende utav de andra arbetsledarna och utav mig. Men det är viktigt att arbetsledarna har tillräckligt mycket med befogenheter så att de har legitimitet i gruppen. Så att arbetsgruppen känner att arbetsledaren har något att säga till om helt enkelt, så det är en balansgång. Men vi har varit bra på att definiera ansvaret, men vi har nog varit mindre bra på att definiera befogenheter.



Jan berättade vidare att tanken är att ansvar och befogenheter på något sätt ska hänga samman och att de har en arbetsordning. Det skulle förvåna honom om arbetsledarna inte visste vilket ansvar de har, men när det gäller befogenheter förstår han att de är osäkra:

Jag kan känna ibland att jag får frågor och tycker att det behöver de inte fråga, 'bestäm själv', men det kan vara ett tecken på att befogenheterna är otydliga, och det gäller ju inte bara i förhållande till mig utan till organisationen i över huvud taget, det kan handla om skitsaker. Vi kan styra upp verksamheten rätt hårt för småsaker ibland.

Sara ansåg inte alltid att befogenheterna stämde överens med arbetsledarnas roll och ansvar. Hon tycker till exempel att budgetfrågor är komplexa och kan inte brytas ner på arbetsgruppsnivå. En anledning är också att hon anser att arbetsgrupperna är för små för att ha en egen ekonomi. Sara anser dock att arbetsledarna har relativt stor handlingsfrihet var gäller att planera arbetsgruppsmöten och liknande. Däremot vad som ska göras och även hur det ska göras är oftast reglerat på olika sätt enligt Sara.

## 6.5 Mellanchefens arbetsmiljö

Här sökte jag informanternas bild av arbetsledarnas arbetsmiljö.

Malins arbetsledare slutade på organisationen för ett tag sen och hon säger att han inte mådde bra. Hon tror att arbetsledarnas arbetsmiljö är "fruktansvärd". Jag frågade därefter Malin hur arbetsledarnas situation skulle vara för att deras upplevelse av arbetsmiljön skulle förbättras. Enligt Malin så skulle arbetsledarna helt själva sköta fördelningen av det dagliga arbetet och de skulle ha befogenheter att styra över det och endast rapportera uppåt. Om något gjordes fel skulle de dock få tillsägelser uppifrån. Malin trodde att låga befogenheter kan spela in på arbetsmiljön. Hon ger ett exempel:

Om man har en arbetsledare och man inte tycker att det händer något, man vill inte gå förbi arbetsledaren heller och gå högre upp, det blir ju att man hoppar över ett led. Då tjuvar man ju på arbetsledaren, varför händer det inget, men hade han haft mer befogenheter kunde han tagit beslut, men nu kan han inte säga något för han får inte göra något.

Malin trodde även att större befogenheter skulle kunna medföra att beslut med mera får en snabbare gång.

Hanna berättade att hon inte tror att arbetsledarnas arbetsmiljö är särskilt bra. Arbetsledarna är dels ofta på möten och de har medarbetare på flera ställen inom det län där organisationen finns. Hanna tror även att många förändringar och nyanställningar är en bidragande orsak till den dåliga arbetsmiljön. "Jag tror att det är främst beror på många förändringar och mycket diskussioner kring hur det ska vara och inte vara. Jag hade nog tyckt att det skulle vara tärande." Jan berättade följande om hur han tror att arbetsledarna upplever sin arbetsmiljö:

Dom är nog tidspressade, dom upplever ofta att de inte kan påverka så mycket, dom dras in i massa olika strukturer, möten och sammanträden utav mig, men framförallt utav av direktören, varje grej är bra och rätt men mängden gör att de tycker att de inte har tillräckligt mycket tid.

Jan beskrev precis som Hanna att arbetsledarna har varit delaktiga i många rekryteringar den senaste tiden och Jan beskrev rekrytering som något som "tar väldigt mycket tid". Tidspressen ser Jan som arbetsledarnas främsta problem, samtidigt som han sa att när det gäller just rekryteringen så har arbetsledarna befogenheter eftersom de sköter den utan verksamhetschefens inblandning.

Jan tycker att det behövs någon form av stöd till arbetsledarna och han beskrev ett exempel där en arbetsledare nyligen slutade i organisationen:

...det var så att en arbetsledare slutade nu i vår på grund av olika saker, han lyckades inte etablera det förtroendet till arbetsgruppen och jag lyckades inte, den händelsen kan bero på tre olika saker. Det kan bero på att jag inte lyckades stötta denna arbetsledare, det kan bero på att arbetsledaren hade brister, det kan också bero på gruppen, det kan bero på en kombination av dessa tre saker. När en sådan sak blir tydlig då är det för sent, då är det kört, då är det liksom helt hopplöst. Man måste börja jobba med sånt innan det syns, innan det märks.

Vidare beskrev Jan att när det hände och personen inte kunde arbeta som arbetsledare mer, så fick Jan som verksamhetschef fatta det beslutet och han sa att det blev som en chock i ledningsgruppen. Han berättade att efter händelsen så diskuterades situationen i ledningsgruppen om hur de skulle arbeta med utvecklingsprogram för att undvika situationen i framtiden.

Jan berättade även om att det finns en mängd svåra samtal som arbetsledarna måste hantera:

...som nu ska vi återkoppla lönen, minst hälften är missnöjda, en del är så missnöjda så att dom gråter, de fruktansvärt förtvivlade, känner sig kränkta och det är jätte dramatisk för många, så de som är missnöjda brukar vara betydligt fler än de som är nöjda. Som arbetsledare måste man på något sätt försöka lyckas med det samtalet så att medarbetarna känner sig mindre kränkt, mindre angripna och påhoppade och kan fortsätta fungera och kanske till och med kan utvecklas.

Jan berättade att det finns gränser för hur rak och ärlig arbetsledarna ska vara vid dessa samtal, ärligheten ska inte leda till hänsynslöshet. För att ge stöd beskrev Jan att de arbetar efter något som de kallar ”utveckling av arbetsplatsen” som på lång sikt ska etablera stöd, se hur det är på möten, hur arbetsledarna ska hantera situationer där till exempel en medarbetare saboterar möten eller gör sig till talesman för sina kamrater. Jan berättade att kunskapen till att hantera liknande situationer är något som varje arbetsledare måste lära sig. Alla arbetsledare är akademiker och har en bra teoretisk kunskap, men de måste lära sig tekniken.

Även Sara ansåg att arbetsledarnas arbetsmiljö är ”stressad och pressad” med krav på att räkna till för många olika arbetsuppgifter. Sara trodde att ett av de stora problemen är administrationen, vilket hon ansåg leder till att medarbetarna upplevde att arbetsledarna inte la så mycket tid på dem. Sara nämnde precis som Jan att de håller på med projektet ”utveckling av arbetsplatsen”.

## **7 Analys**

Nedan har jag jämfört informanternas svar för att besvara mitt syfte, det vill säga vilka likheter och skillnader det finns i synen på mellanchefen och dess roll mellan över- och underordnade. När svaren jämförs framkommer även vad dessa likheter och skillnader innebär för mellanchefen och hans eller hennes arbetssituation. Jag kommer även att knyta an informanternas svar till den litteratur och forskning som jag presenterat tidigare.

### **7.1 Mellanchefsrollen**

Malin och Hanna, de två underordnade, hade relativt lika uppfattningar om vad en bra arbetsledare är och vilken roll personen ska ha. Enligt dem ska arbetsledaren främst ha hand om medarbetarna, leda dem och inte vara så inriktade på produktionen. Enligt Malin ska arbetsledarna vara lyhörda, närvarande, motivera medarbetarna i sitt arbete och se till att det är en bra stämning i gruppen.. Hanna anser att arbetsledarna ska stötta medarbetarna och bidra

med både personlig och arbetsmässig utveckling samt att arbetsledarna är raka och ärliga. Hanna anser att hennes arbetsledare sköter de flesta uppgifterna bra, men att hon ibland kan vara lite ostrukturerad. Båda anser också att det är viktigt att arbetsledarna talar om när de gör ett bra respektive ett mindre bra arbete. Framförallt Hanna anser att mer uppskattning från arbetsledarnas sida behövs. Hanna ser det också som viktigt med en balans mellan ödmjukhet och hårdhet från arbetsledarnas sida.

Lyhördhet är något som Ahlthorp bland annat tar upp i sin avhandling när hon skriver om genomsnittschefen. Arbetsledarna ska vara mänskliga i sättet att se på verksamheten och de ska vara konsekventa. Detta stämmer bra överens med de underordnades svar<sup>90</sup>.

Hanna anser som sagt att hon hade uppskattat mer beröm från sin arbetsledare. En skillnad mellan medarbetares och chefers syn i Ahlthorps avhandling är att arbetsledarna anser att de ger beröm i högre utsträckning än vad medarbetarna upplever att de får. Anledningen till att chefer inte ger beröm i tillräckligt hög grad, förklarar ofta cheferna utifrån att de vill vara rättvisa. I avsaknad av fakta så avstår de hellre från att ge beröm, istället för att riskera att berömma någon som inte är värd berömmet<sup>91</sup>.

Vad gäller mer konkreta arbetsuppgifter anger Malin att arbetsledarna ska se till att rätt personer finns i arbetsgrupperna och att de har rätt kompetens. Hanna tycker att arbetsledarna också ska se till att det finns tillräckligt med personer i arbetsgruppen. Vidare ska arbetsledarna sköta uppgifter som medarbetarsamtal och lönesamtal.

De underordnade talade inte så mycket om det delade ledarskap som Jan nämnde. Hanna nämnde dock att om det är några frågor som har med produktionen att göra så kan hon ta det med processledaren. Jan ansåg att arbetsledaren har hand om ”de mer traditionella ledaruppgifterna”, vilka innebar ”lönesättningsfrågor, utvecklingsfrågor, utvecklingssamtal, /.../ produktionsansvar, medarbetarsamtal...”. Här finns en åtskillnad mellan Jans och Hannas svar. Hanna går till processledaren när hon har frågor angående produktionen, medan Jan anser att produktionen tillhör arbetsledarens uppgifter. Det kan dock vara en förhastad slutsats att säga att synen på vem som har hand om produktionen inom organisationen skiljer sig åt mellan över- och underordnade. Begreppet produktion är brett, det kan ses både ur ett kvalitativt eller kvantitativt perspektiv och det kan ses på både individ, grupp och organisationsnivå.. När Jan och Hanna talar om begreppet produktion kan de alltså utgå från två helt olika definitioner av produktion, men det kan också vara så att uppdelningen mellan rollerna arbetsledare och processledare är otydliga. En av arbetsledarnas uppgifter enligt Sara är att föra vidare den information som hon får vid länsledningsmötena. Hon förväntar sig att arbetsledarna förmedlar vidare den informationen till arbetsgrupperna.

Både Sara och Jan har samma syn som de underordnade vad gäller relationerna mellan underordnade och arbetsledare. Sara anser till exempel att det är viktigt att arbetsledaren är bra på mänskliga relationer, att de ska ”stötta medarbetarna utifrån deras behov”. Jan tar upp vikten av att arbetsledarna besitter social kompetens och han ser arbetsledarna som ”möjliggörare”. Dessa aspekter stämmer överens med den forskning som jag har presenterat;

Ahlthorp<sup>92</sup> beskriver vikten av att arbetsledarna är människokännare, att en av arbetsledarnas strategi ska vara att samla inåt, det vill säga chefens roller som teambyggare och lagspelare. Chefer måste sträva efter att ha en mer öppen och engagerande ledarstil som manar till ansvarstagande och kompetensutveckling hos alla. Uppgiften innebär också att ha sinne för vad olika medarbetare går för och vad de behöver för stöd för att motiveras och utvecklas i sina uppgifter.

---

<sup>90</sup> Ahlthorp 2003, s 69

<sup>91</sup> Ahlthorp 2003, s 70-73, 156-159

<sup>92</sup> Ahlthorp, 2003 s 37-39

Även Tullberg<sup>93</sup> skriver om vikten av goda relationer; ledarskap skapas i relationen mellan ledare och de ledda, av deras krav och förväntningar, av deras föreställningar om hur verksamheten ska bedrivas och av deras självbild och tolkningar av verkligheten.

Richard<sup>94</sup> beskriver samma sak och att det i hennes undersökning framkommit att arbetsledarna ser relationerna till medarbetarna som det mest intressanta i rollen som arbetsledare, men de upplever det samtidigt som det mest svåra i rollen. Anledningen till att arbetsledarna såg det som svårt var att de inte ansåg sig ha tillräcklig kunskap om hur människor ska hanteras.

Jan tar upp ett problem som visar sig i de underordnades svar. Malin anser det viktigt att arbetsledarna är lyhörda och Hanna anser att arbetsledaren ska vara rak och strukturerad i sin ledningsstil. Jan förutsåg att medarbetarna skulle svara ungefär på detta sättet och beskriver det på följande sätt:

Frågar man medarbetarna så får man ofta svar som är väldigt svårt att förena med en och samma person, de säger nog att de vill ha en person som är tydlig och en person som lyssnar. Det är väldigt sällan som en och samma person är duktig på bägge de sakerna, utan den som är tydlig lyssnar ofta lite dåligt och den som lyssnar mycket är ofta lite ostrukturerad så ofta är det så att våra starka och svaga sidor hänger ihop.

Att Jan förutsåg de underordnades svar kan tyda på en medvetenhet i hur medarbetarna ser på sin arbetsledare. Enligt Jans förklaring är dock de underordnades idealbild av en arbetsledare i princip omöjlig att förverkliga.

Överlag tolkar jag det som att de underordnade pratar mer om arbetsledarna utifrån mänskliga relationer och stöd till medarbetarna i arbetet än vad de överordnade gör. Även om de överordnade nämner vikten av detta, så pratar de i större utsträckning om produktion, resultat, mål, samarbete på flera nivåer och förmedling av beslut.

Både Sara och Jan tar upp en viktig aspekt som de underordnade inte nämner. Att arbetsledarna har en god självuppfattning, god självkänedom ser de som viktigt. Jan beskriver det som ”att styrkor och svagheter överensstämmer med vad andra bedömer”, stämmer inte detta så kan det uppstå problem

Detta resonemang stämmer överens med det som Ahltopp benämner som rollmedvetenhet. Enligt Ahltopp handlar rollmedvetenhet om att vara medveten om vilka roller som arbetsledaren tilldelar sig själv och får av andra. Rollmedvetna ledare är ofta sociala ledare, de tycker om att arbeta med och för människor<sup>95</sup>.

Att rollmedvetna människor ofta är sociala och tycker om att arbeta med och för människor är något som alla informanter ser som viktigt.

Arbetsledaren Lennart som intervjuades i b-uppsatsen belyser det problem som kan uppkomma när olika parter har olika syn på arbetsledarrollen, han beskriver det som att han har två olika roller, en när han är ledningsgruppen och en när han är på det så kallade ”golvet”<sup>96</sup>.

Enligt Ahltopp uppstår rollkonflikt när olika förväntningar ställs på en och samma person med olika roller. Dessa förväntningar kan sammanfalla, men de kan också stå i konflikt med varandra. Om rollerna står i konflikt med varandra kan de skapa svårigheter i kommunikationen och i ledarskapet<sup>97</sup>.

---

<sup>93</sup> Tullberg, s 34-36, 40-43

<sup>94</sup> Richard, s 16-17

<sup>95</sup> Ahltopp 1998, s 36-37 & Ahltopp 2003, s 24-27

<sup>96</sup> Mehmedovic & Petersson, s 19, 24

<sup>97</sup> Ahltopp 1998, s 37 & Ahltopp 2003, s 24-25

## 7.2 Svårigheter och stöd i mellancheferrollen

Både över- och underordnade beskrev arbetsledarjobbet som ett svårt jobb. Informanterna beskrev arbetsledarnas situation på ungefär samma sätt som Richard<sup>98</sup> beskriver begreppet ”klämsits”. Klämsits innebär att mellancheferna ställs inför en rad olika val till exempel; ”att vara kompis med sin personal och samtidigt kunna inge respekt”. Arbetsledaren är företrädare för arbetsgivaren samtidigt som han/hon ska representera sina ”underordnade”. Arbetsledaren är överställd sina underordnade men underordnad högre chefer. Enligt Richard är detta varje mellanchefs dilemma.

Malin beskrev positionen som att ”de skäller uppifrån och de skäller nerifrån och så ska de medla där emellan” och att arbetet som arbetsledare ”måste vara ett av de värsta jobb som finns.” Hanna beskrev arbetsledarjobbet på samma sätt: ”det är nog det västa man kan vara, mellanchefer. Man är ju klämd från personalen, medarbetarna och sen är ju dom i mitten och sen företagets ledning...” Hanna tror att de flesta trivs med sitt arbete som arbetsledare och att de väljer jobbet för att få personlig utveckling, Malin däremot tror att jobbet som arbetsledare är ett steg i karriären.

Jan och Sara var också väl medvetna om att positionen innebär en ”klämsits”. Jan sa till exempel: ”Det är det klassiska att man är på något sätt, man är klämd mellan dubbla lojaliteter, mellan arbetsgruppen och sin egen chef och ledning.” Sara beskrev det enligt följande; ”Det svåraste är nog att vara klämd från olika håll.” Jan berättade vidare att arbetsledare ”får på ren svenska skit för mycket som man egentligen inte kan påverka...” och han berättade att det ofta inte är så många som söker tjänster som arbetsledare förmodligen på grund av att de vet hur svårt arbetet kan vara. Skälen enligt Jan till varför personer ändå söker arbetsledartjänster är flera. Personen kan till exempel ha blivit ombedd att söka, personen motiveras av det som arbetsledare arbetar med, strävar efter högre lön eller kan personen ha behov av kontroll och makt. Sara däremot utgår från att personer som väljer att arbeta som arbetsledare har ett intresse för att arbeta med människor och de tycker om att leda dessa. Hon tror också att de är intresserade av att vara med och påverka.

I b-uppsatsen som jag har presenterat under ”Tidigare studie” berättade en arbetsledare om hur han upplevde sin roll som arbetsledare. Lennart åskådliggjorde ”klämsitsen” med ett exempel när det gällde löner. Han ville ge sina medarbetare bra löner, men han fick inte för ledningen eftersom det fanns begränsningar. Försökte han driva igenom en högre lön så kunde han få bassning från ledningen och fick inte de anställda den lön som de trodde att de skulle få så fick han bassning från sin arbetsgrupp. Det här menade Lennart var mellancheferns dilemma<sup>99</sup>.

Alla informanterna tror som sagt att arbetsledarjobbet är ett svårt jobb, främst på grund av arbetsledare sitter mitt emellan och är ”klämda” mellan över- och underordnade. Detta är även något som arbetsledare upplever. Detta visar att det finns en överensstämmelse i synen på arbetsledarrollen mellan arbetsledare och hans eller hennes under- och överordnade. Svaren på frågan angående varför informanterna tror att arbetsledarna väljer att arbeta som arbetsledare både skiljer sig och stämmer överens mellan informanterna. Malin svarade att hon tror att det är ett steg i karriären vilket till viss del överensstämmer med Jans svar när han nämner högre lön som en anledning. Hanna svarade att hon tror att arbetsledarna söker personlig utveckling och att de flesta trivs med jobbet som arbetsledare. Sara tror att arbetsledarna har ett intresse av att arbeta med människor vilket skulle medföra att de trivs med sitt arbete. Kontroll och maktaspekten som Jan tog upp kan till viss del sägas stämma överens med Saras svar; att arbetsledarna vill vara med och påverka. Dessa aspekter tog dock inte de underordnade upp.

---

<sup>98</sup> Richard s 17, 20, 22

<sup>99</sup> Mehmedovic & Petersson, s 20-21

Om en konflikt uppstår mellan medarbetare eller mellan medarbetare och överordnade anser Malin att arbetsledaren ska medla utan att ta ställning för någon part. Hanna svarade på samma sätt, hon tycker att arbetsledarna ska föra en diskussion med de inblandade parterna, arbetsledaren ska vara en mellanhand och medla opartiskt. Frågan ställdes inte till de överordnade.

Konflikträdsla är en aspekt som Ahlthorp beskriver. Medarbetarna förväntar sig att chefen ska fungera som medlare och vara den som finner ut vem som har rätt och fel i konflikter. Det är svårt för chefer som samtidigt skall vara och vill vara entusiasmerande, att då och då tvingas ta tag i och förmedla negativa besked till medarbetarna. En del chefer kan bli för raka och tappar där med den empatiska biten<sup>100</sup>.

När arbetsledarna intervjuades i b-uppsatsen talade Lennart återigen om svårigheten att uppfylla både under- och överordnades krav. Sofia däremot såg sig själv som en del av ledningen och försökte därmed få sina medarbetare att förstå varför saker och ting blev som det blev. Hon såg det som viktigt att ha en bra relation med medarbetarna, men det var också viktigt att ledarna på något sätt höll samman. Monika ansåg även hon att var viktigt att ha ett bra samarbete med medarbetarna, men det var viktigt att komma ihåg sin roll<sup>101</sup>.

Som jag har visat tidigare så anser alla informanter att arbetsledarjobbet är ett svårt jobb, jag ska därför visa skillnader och likheter i svaren angående hur arbetet kan förenklas eller vilket stöd som informanterna tror att arbetsledarna behöver.

Malin ansåg att arbetsledarna behövde större befogenheter, ”är de hårt styrda uppifrån så kan de inte göra så mycket neråt heller”. Hanna tycker att ledningen ska ta ett större ansvar i deras stöttning av arbetsledarna, Hanna belyser också att arbetsledarna ska få stöd i form av både extern- och intern utbildning.

Jan tror inte att arbetet som arbetsledare kan förenklas, ”att jobbet är motstridigt och så, det tror jag är svårt att göra något åt”. Han tror dock precis som Hanna att utbildning kan ge arbetsledarna ett visst stöd. Sara håller med Hanna på en annan punkt, nämligen att arbetsledarna ska få hjälp med uppgifter som behövs vid återkopplingen till medarbetarna. Sara tror också att det vore bra om de kunde eliminera flera av de administrativa uppgifter som arbetsledarna idag har.

I b-uppsatsen svarade både Lennart och Sofia att de trodde att arbetsledarrollen skulle bestå av mer personalfrågor än administration. Lennart berättade:

...jag trodde inte att det skulle vara så mycket administration, så mycket pappersskrivningar och så mycket ja, [paus] det är nästan så att man försakar personalen därför att man har så mycket annat när det gäller runtomkring arbete som många gånger inte direkt kanske inte har så mycket med gruppen jag har eller grupperna...<sup>102</sup>

I detta avseende stämmer arbetsledarnas svar överens med Saras svar. Den tunga administrationen är ett problem enligt arbetsledarna. Malin är den enda som nämner befogenheter och handlingsfrihet som en viktig faktor när det gäller stöd till arbetsledarna.

### **7.3 Informanternas svar om skilda syner på mellanchefernsrollen**

Alla informanter tror att det finns skilda syner på arbetsledarrollen mellan över- och underordnade.

Malin tror att skillnaden ligger i att hon anser att arbetsledaren ska ”se till arbetstagarnas väl”, medan att resultatet är mer viktigt för arbetsledarnas chefer. Malin anser dock att

---

<sup>100</sup> Ahlthorp 2003, s 156-159

<sup>101</sup> Mehmedovic & Petersson, s 21

<sup>102</sup> Mehmedovic & Petersson, s 17-18

arbetsledarna är en del av ledningen. Hanna tror att hennes syn är densamma som ledningen när hon anser att det ska finnas en viss distans mellan medarbetarna och arbetsledaren, hon tycker att arbetsledarna är en del av ledningen. Hon tror dock att det finns en skillnad i att ledningen tror att arbetsledarna är mer närvarande i arbetsgrupperna än de egentligen är.

Jan beskrev skillnaden som att ”Det är klart att medarbetarna räknar med att arbetsledaren ska vara lojal med dom, medan jag räknar med att arbetsledaren ska vara lojal med mig.” Vidare berättade han att alla har sitt perspektiv i organisationen och bästa sättet att hantera det på är ”...genom att vara ärlig, att vara rak och ärlig och vara det både uppåt och neråt”. Sara tror precis som Jan att de anställda vill att arbetsledaren ska företräda deras intressen och hon anser att arbetsledaren är både en del av ledningen och de anställda, hon påpekar dock att arbetsledaren sitter med i ledningsgruppen Sara skiljer sig dock i sitt svar när hon tror att en skillnad kan vara att medarbetarna anser att arbetsledaren ska ha sakkunskap. Sara anser dock inte det eftersom det finns en uppdelning i ledarskapet mellan processledare och arbetsledare.

I b-uppsatsen ställdes samma fråga till arbetsledarna, om de trodde att det fanns skillnad i synen på deras roll mellan över- och underordnade. Lennarts svar stämmer till viss del överens med Malins svar, när hon anser att ledningen tror att arbetsledarna är mer närvarande i arbetsgrupperna. Lennart sa att ledningen trodde att de hann med mer än vad de gjorde. Ledningen ansåg att han skulle vara ute bland de anställda, men samtidigt var det mycket att rapportera, vilket medförde att han inte hann med det. Sofia berättade om de skilda synerna utifrån att medarbetarnas syn skiljer sig från varandra, där hon menade att vissa grupper är mer självgående än andra vilket medför att vissa grupper kräver med stöd och information<sup>103</sup>.

Precis som Jan beskriver det, att det är viktigt att vara rak och ärlig, så diskuterade Lennart utifrån vikten av att vara konsekvent:

Du ska stå till svars för dom beslut som tas i ledningsgruppen mot gruppen och du ska föra gruppens krav upp till ledningen och ändå hitta... alltså ibland kan det bli jättesvårt och därför måste man också vara konsekvent, liksom att, det får liksom inte vara att ibland gör man si och ibland gör man så, för då vet till slut inte gruppen vilket ben man ska stå på<sup>104</sup>.

Svaren mellan över- och underordnade går till viss del förbi varandra. De underordnade anser att det ska finnas en distans mellan dem och arbetsledaren och de tror att de överordnade också ser det på det viset. De ser arbetsledaren som en del av ledningen. Sara och Jan tror däremot att de underordnade vill att arbetsledaren ska vara lojal mot dem och företräda deras intressen. Om jag tolkar det mellan raderna skulle det kunna ses som att de överordnade tror att de underordnade anser att arbetsledarna är en del av dem och inte en del av ledningen. Tolkas svaren på detta viset så finns det en åtskillnad.

## 7.4 Mellanchefens befogenheter

Både Malin och Hanna svarade att de inte alltid trodde att arbetsledarnas befogenheter stämmer överens med deras arbete och ansvar. Malin märkte till exempel ibland att hennes arbetsledare var tvungen att få befogenhet från verksamhetschefen innan han kunde ge besked till arbetsgruppen. I och med att befogenheterna inte alltid stämde överens med ansvaret trodde inte Malin att arbetsledarnas handlingsfrihet var särskilt stor. Hanna beskriver att organisationen är väldigt ekonomistyrd och att beslut måste förankras hela tiden och hon tror därför att arbetsledarna är väldigt uppbundna. Hanna tog ett exempel att hennes arbetsgrupp behöver fler resurser och arbetsledaren vet om detta, men likväl får de inte fler resurser på grund av ledningen.

---

<sup>103</sup> Mehmedovic & Petersson, s 19

<sup>104</sup> Mehmedovic & Petersson, s 19, 24

Jan och Sara instämmer med de underordnade och anser att arbetsledarna inte alltid har de befogenheter som behövs för arbetet. Jan anser dock att det är en fördel att arbetsledarna tillsammans med honom har befogenheter eftersom problem måste diskuteras och lösas gemensamt. Jan beskrev att de tydligt har definierat ansvaret som arbetsledarna har och att ansvar och befogenheter ofta hänger ihop, men han förstår om arbetsledarna är osäkra på vilka befogenheter de har. Sara anser att arbetsledare inte har befogenheter när det gäller budgetfrågor, men anledningen till det anser hon är att budgetfrågor är komplexa och kan inte brytas ner på arbetsgrupperna eftersom de är för små för att ha en egen ekonomi. När det gäller vad som ska göras och hur det ska göras, så är det ofta reglerat på olika sätt, även om Sara anser att arbetsledarna har relativt stor handlingsfrihet när det gäller att planera arbetsgruppsmöten och liknande.

Lennart och Sofia ansåg inte alltid att deras befogenheter stämde överens med deras ansvar. Lennart önskade att han hade mer befogenheter när det gällde personalfrågor eftersom han ansåg att det var han som såg vem som till exempel var duktig<sup>105</sup>.

Sammanfattningsvis kan sägas att alla informanter inklusive arbetsledarna är överens om att arbetsledarnas befogenheter inte stämmer överens med deras arbete. Jan kan sägas svara både ja- och nej eftersom han ser en fördel i att arbetsledarna inte alltid har befogenheter att själva besluta i olika frågor.

## 7.5 Mellanchefens arbetsmiljö

Malin uttrycker sin tro om arbetsledarnas arbetsmiljö som ”fruktansvärd”. Malin tror att arbetsledarnas arbetsmiljö är dålig på grund av att de inte har befogenheter och handlingsfrihet, arbetsmiljön skulle därför kunna förbättras genom att de fick större befogenheter. Hanna tror inte heller att arbetsledarnas arbetsmiljö är bra, bland annat på grund av att deras underordnade finns på flera orter och att många förändringar och nyanställningar har skett den senaste tiden.

Jan och Sara tror också att arbetsledarnas arbetsmiljö inte är den bästa. Jan anser att tidspressen är den främsta anledningen. En annan aspekt som Jan tar upp är de svåra samtal som en arbetsledare måste ta, där han tar upp lönesamtal som ett exempel.

Ahltorp<sup>106</sup> har genom studier och erfarenheter kommit fram till att ett av de vanligaste förbättringsområdena för arbetsledare är förmågan att föra känsliga samtal, vilket stämmer överens med Jans svar.

Sara beskriver arbetsledarnas arbetsmiljö som ”stressad och pressad”, vilket stämmer med Jans beskrivning. Ett av de stora problemen enligt Sara är arbetsledarnas administration.

Arbetsledarna Sofia, Lennart och Monica berättade att de upplevde negativ stress i sitt arbete. Både Lennart och Monica upplevde bland annat dåligt samvete på grund av att de inte hann engagera sig så mycket som de ansåg att de borde ha gjort. Sofia berättade att stressen till stor del berodde på de negativa signaler som fanns i arbetsgruppen<sup>107</sup>.

Alla informanter är överens om att arbetsledarnas arbetsmiljö inte är den bästa. Hanna, Jan och Sara tror att den främsta anledningen till det är arbetsledarnas tidspress. Detta är något som arbetsledarna Lennart och Monica håller med om och det stämmer överens med tidigare forskning;

Ahltorp beskriver fyra kategorier chefer, där ”typ ett chefer” vet med sig och förstår vad medarbetarna vill ha men väljer medvetet bort att lägga tid på sådana aktiviteter. Dessa har en god överensstämmelse mellan egen bild och andras men som i sitt sätt att handla inte gör vad

---

<sup>105</sup> Mehmedovic & Petersson, s 22

<sup>106</sup> Ahltorp 2003, s 156-159

<sup>107</sup> Mehmedovic & Petersson, s 22-24



medarbetarna skulle önska att de gjorde. Många av dessa chefer anser sig inte ha några val, eftersom de upplever att de ställs inför alltför omfattande krav som måste prioriteras<sup>108</sup>.

Malins svar skiljer sig från övriga i och med att hon nämner brist på befogenheter som den främsta anledningen till dålig arbetsmiljö.

## 7.6 Slutliga kommentarer

Sammanfattningsvis, vilka likheter och skillnader finns i synen på mellanchefer och dess roll mellan över- och underordnade?

Alla informanter belyser det viktiga i att arbetsledarna har goda relationer till över- och underordnade, att är ”mänskliga” i sin roll som arbetsledare. De överordnade talar dock mer om arbetsledarens roll utifrån begrepp som till exempel produktion och mål. De talar även om vikten av att arbetsledarna har en god självkänedom, detta nämner inte de underordnade som viktigt.

Alla informanter beskrev arbetsledarjobbet som ett svårt jobb utifrån att arbetsledarna sitter mitt emellan under- och överordnade. Vad gäller stöd så går det inte att dra en skiljelinje mellan under- och överordnade. Stöd som nämns är större befogenheter, utbildning samt färre administrativa uppgifter för arbetsledarna.

Både över- och underordnade trodde att synen på arbetsledaren skiljer sig åt mellan dem. De överordnade trodde att de underordnade ville se arbetsledaren närmre de underordnade och att de ska arbeta utifrån deras intressen. De underordnade anser dock att det finns och att det ska finnas en distans mellan dem och arbetsledaren, de ser arbetsledarna som en del av ledningen.

Alla informanter med viss tveksamhet för Jan anser att arbetsledarnas befogenheter inte stämmer överens med deras arbete. Likaså anser både över- och underordnade att arbetsledarnas arbetsmiljö kan förbättras.

Vad kan detta innebära för arbetsledarens arbetssituation? Enligt informanterna ska arbetsledarna vara bra på en mängd skiftande saker och ofta besitta motstridiga egenskaper. Det är förmodligen en utopisk tanke att finna en arbetsledare som uppfyller allas förväntningar. Överlag tolkar jag det ändå som att synen på arbetsledarrollen är rätt så samstämmig mellan över- och underordnade. Detta borde innebära att arbetsledarna inom organisationen inte behöver uppleva rollkonflikt och rollförvirring i särskilt hög grad. Alla är dock samstämmiga i att jobbet som arbetsledare är svårt och innebär tidspress, samtidigt som arbetsmiljön i alla lägen inte är den bästa. Det är ingen hemlighet att arbetsledarjobbet är ett svårt och tufft jobb. Jan kanske har rätt i att jobbet inte kan förenklas, men alla informanter är överens om att mer stöd ändå kan ges till arbetsledarna deras arbete.

## 8 Diskussion

Syftet med undersökningen var att se vilka likheter och skillnader det finns i synen på mellanchefer och dess roll mellan över- och underordnade inom en organisation. Undersökningen syftar också till att se vad dessa likheter och skillnader innebär för mellanchefer och hans eller hennes arbetssituation.

Jag anser att jag har uppfyllt syfte med undersökningen, området är dock stort vilket innebär att det säkert finns aspekter av mellancheferrollen som jag inte har berört. I resultatet och analysen har jag ibland angett att någon av de överordnade eller underordnade inte har nämnt en sak som de andra har berört. Detta behöver inte betyda att informanten inte såg det som andra så som viktigt, utan de tänkte helt enkelt inte på det under intervjun. Jag anser därför att det vore en fördel att genomföra uppföljningsintervjuer med informanterna där de på något sätt får diskutera kring sina egna och andras svar.

---

<sup>108</sup> Ahltop 2003, s 76-77

Vad gäller den externa reliabiliteten så kan detta vara svårt att uppfylla då jag har genomfört en kvalitativ undersökning. Detta eftersom jag inte kan uppleva exakt samma sociala situation på nytt. Jag tror ändå att jag har uppnått en relativt hög extern reliabilitet eftersom resultatet i vissa delar stämmer överens med tidigare forskning. Validitet handlar bland annat om att jag skall kunna föra över resultatet till andra sociala miljöer. Validiteten är inte alltid så hög i kvalitativa undersökningar eftersom ett begränsat urval används. Jag anser att den interna validiteten kunde ha blivit högre om jag hade genomfört en uppföljning av intervjuerna, det fanns dock inte tid för detta. Validitet handlar också om att jag undersöker det jag avser att undersöka. Jag har som sagt genomfört kvalitativa intervjuer, vilket jag anser lett till att jag har undersökt det som var syftet med undersökningen. Jag anser också att valet av kvalitativ metod var ett bra angreppssätt.

Det kan diskuteras hur bra det är att jämföra över- och underordnades svar angående mellancheferrollen. Det kan finnas en risk att de överordnades svar ses som mer "sanna", de har ofta högre utbildning än de underordnade vilket kan medföra att de också är mer värtaliga. Jag anser dock att jag har lyckats se på svaren på objektiva sätt och inte premierat något svar framför något annat.

För att denna undersökning ska höja sig ett steg anser jag som tidigare beskrivits att uppföljningsintervjuer vore bra, ett alternativ är att genomföra enkätundersökning med öppna svar med flera informanter. Det vore även intressant att undersöka över- och underordnades syn på mellancheferrollen inom ett privat företag. Dels för att se hur svaren blir där, men det vore även intressant att se om det finns likheter och skillnader mellan privat och offentlig sektor.

## Referenser

- Ahltorp, Birgitta, 2003: *Ledarskap ur ett ledningsstilsperspektiv*. Lunds universitet: Institutionen för psykologi.
- Ahltorp, Birgitta, 1998: *Rollmedvetet ledarskap*. Malmö: Liber AB.
- Becker, Howard S, 1998: *Tricks of the trade*. United States of America: University of Chicago.
- Bryman, Alan, 2004: *Samhällsvetenskapliga metoder*. 1:2 uppl. Malmö: InterGraf AB.
- Holmberg, Ingalill 2003: *Var finns ledarskapet i offentlig sektor?* Roger Henning (Red.), I: Offentligt ledarskap s 7-29. Lund: Studentlitteratur.
- Holme, Idar Magne & Krohn Solvang, Bernt, 1997: *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*. 2 uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan, 1998: *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan, 2002: *Hur moderna organisationer fungerar*. 2 uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Joyce, Paul, 2000: *Strategy in public sector*. England: Wiley & Sons Ltd West Sussex.
- Kvale, Steinar, 1997: *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lind Nilsson, Iréne 2003: *Ledarskap i kritiska situationer* Roger Henning (Red.), I: Offentligt ledarskap s 111-129. Lund: Studentlitteratur.
- Mehmedovic, Husein & Petersson, Ola, 2006: *Mellan chefspositionen – hur det upplevs att befinna sig mellan ledning och anställda*. (otryckt). Blekinge Tekniska Högskola: Sektionen för management.
- Merriam, Sharan B, 1994: *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Richard, Elvi, 1997: *I första linjen*. (Akademisk avhandling). Lunds universitet: sociologiska institutionen.
- Sundin, Elisabeth 2003: *Ledarskap på låga nivåer – offentlig städning i omvandling*. Roger Henning (red.), I: Offentligt ledarskap s 67-87. Lund: Studentlitteratur.
- Sveningsson, Malin & Lövheim, Mia & Bergquist, Magnus. 2003: *Att fånga nätet*. Lund: Studentlitteratur.
- Tullberg, Maria 2003: *Tyvärr, så är det ju ofta fel personer som blir chefer här...* Roger Henning (Red.), I: Offentligt ledarskap s 31-65. Lund: Studentlitteratur

## Bilaga A

### Beskrivning av informanternas positioner inom organisationen

<b>Fingerat namn</b>	<b>Position i organisationen</b>
Malin	Underordnad arbetsledaren - medarbetare
Hanna	Underordnad arbetsledaren - medarbetare
Jan	Överordnad arbetsledaren - verksamhetschef
Sara	Överordnad arbetsledaren - verksamhetschef
Lennart	Arbetsledare/mellanchefer – inom den organisation där undersökningen är genomförd (har slutat)
Sofia	Arbetsledare/mellanchefer – inom den organisation där undersökningen är genomförd.
Monika	Arbetsledare/mellanchefer – inom annan organisation.
Elin	Arbetsledare/mellanchefer – inom annan organisation.

## Bilaga B

### Intervjuguide - överordnade

#### Inledande frågor

- Hur länge har du varit chef?
- Hur många chefer har du under dig?

#### Mellanchefsrollen

- Har du varit med och rekryterat underordnade chefer? Vad såg ni som viktigt vid rekryteringen? Utgick ni från någon "mall"?
- Tog ni hjälp av medarbetare vid rekryteringen?
- Vilka anser du är en arbetsledares huvudsakliga arbetsuppgifter? Vad förväntar du dig att arbetsledaren ska utföra?
- Hur tycker du att en bra arbetsledare ska vara?
- Tror du att din syn på arbetsledare skiljer sig ifrån synen som (de lägsta) medarbetarna har? Om ja, på vilket sätt?
- Hur ser du på arbetsledarens position? (del av ledningen eller del av medarbetarna)
- Varför tror du att arbetsledare väljer just att arbeta som arbetsledare?
- Kan du ge exempel på vad du tror är svårigheter i att vara arbetsledare?
- Hur anser du att arbetsledarens arbete skulle kunna förenklas?

#### Kommunikation

- Hur förmedlar du information neråt i organisation? Vilken roll har arbetsledaren?
- Hur upplever du att kommunikationen fungerar?
- Hur fattar ni beslut på din nivå, hur medverkar arbetsledarna i denna beslutsfattning?
- Hur kommer förslag underifrån i organisationen? Hur behandlas dessa?
- Har det uppstått konflikter mellan ledning och underställda? Vilken roll har arbetsledaren enligt dig i en sådan situation?

#### Befogenheter

- Anser du att arbetsledarna har befogenheter som stämmer överens med deras roll och arbete?
- Hur ser du på arbetsledarnas handlingsfrihet?

#### Arbetsmiljö

- Hur ser du på arbetsledarnas arbetsmiljö? Har du fått några indikationer från arbetsledarna?
- Vilket stöd ges till arbetsledarna?

#### Slutlig kommentar

- Hur anser du att en arbetsledares situation och roll skulle se ut vid ett idealfall?
- Informantens egna kommentarer

## Bilaga C

### **Intervjuguide - underordnade**

#### Inledande frågor

- Hur länge har du arbetat inom organisationen?

#### Mellanchefsrollen

- Vilka anser du är arbetsledarens huvudsakliga arbetsuppgifter idag? Vad förväntar du dig att arbetsledaren ska utföra?
- Hur mycket kontakt har du med din arbetsledare idag?
- Hur skulle du vilja att arbetsledaren disponerade sin tid?
- Hur ser du på arbetsledarens roll?
- Hur tycker du att en bra arbetsledare ska vara?
- Hur tror du att din syn på arbetsledaren är i jämförelse med arbetsledarens chefs syn på hans eller hennes arbete?
- Hur ser du på arbetsledarens position? (del av ledningen eller del av medarbetarna)
- Om du skulle vara med och rekrytera en arbetsledare vad skulle du se som viktigt då?
- Varför tror du att arbetsledare väljer just att arbeta som arbetsledare?
- Hur ska en arbetsledare vara för att du ska utföra ett så bra jobb som möjligt? (frihet i arbetet kontra styrd i arbetet).
- Tror du att jobbet som arbetsledare är svårt? Hur skulle det kunna förenklas?

#### Kommunikation

- Hur förmedlar du information uppåt i organisation? Vilken roll har arbetsledaren?
- Hur upplever du att kommunikationen fungerar?
- Hur fattar ni beslut på din nivå, hur medverkar arbetsledarna i denna beslutsfattning?
- Hur kommer förslag uppifrån i organisationen?
- Har du/vet du om konflikter som funnits mellan dig eller dina medarbetare och ledningen, hur hanterar, hur tycker du att en arbetsledare ska hantera dessa?

#### Befogenheter

- Anser du att arbetsledarna har befogenheter som stämmer överens med deras roll och arbete?
- Hur ser du på arbetsledarnas handlingsfrihet?

#### Arbetsmiljö

- Hur ser du på arbetsledarnas arbetsmiljö? Har du fått några indikationer från arbetsledarna?
- Vilket stöd ges till arbetsledarna?

#### Slutlig kommentar

- Hur anser du att en arbetsledares situation och roll skulle se ut vid ett idealfall?
- Informantens egna kommentarer