



**LUNDS**  
UNIVERSITET

Pedagogiska institutionen  
Box 199, 221 00 Lund

Kurs: PEDK11  
Kandidatuppsats 15 poäng  
Datum: 5/6-2008

## Har du tid?

En studie av mellanchefers handlingsutrymme på  
Tetra Pak Dairy & Beverage Systems AB

Olof Röja & Christoffer Wennerström

Handledare:  
Agneta Wångdahl Flinck

## ABSTRACT

Arbetets art:	Empirisk studie, kandidatuppsats 15 p, arbetslivspedagogik
Sidantal:	58
Titel:	Har du tid? En studie om mellanchefer handlingsutrymme på Tetra Pak Dairy & Beverage Systems AB
Författare:	Olof Röja & Christoffer Wennerström
Handledare:	Agneta Wångdahl Flinck
Datum:	2008-06-05
Sammanfattning:	<p>Mellanchefer sitter idag på en position där de är tvungna att förhålla sig till ett stort antal faktorer som påverkar dem i deras arbete. Deras situation passar därför alldeles utmärkt för att undersöka aspekter som har med begreppet handlingsutrymme att göra. Vi har med hjälp av Tetra Pak Dairy &amp; Beverage Systems AB tagit reda på vilka faktorer som påverkar deras mellanchefer handlingsutrymme. Detta gjordes genom att inledningsvis identifiera ett antal övergripande ämnesområden som ansågs påverka handlingsutrymmet i hög grad. Ämnesområdena fick sedan ligga till grund för de kvalitativa intervjuer vi använde oss av för att få in vårt empiriska material. Det empiriska materialet användes sedan för reda ut vilka faktorer som påverkade handlingsutrymmet och hur dessa faktorer förhåller sig till och påverkar varandra. I ett sista steg har vi sedan omvandlat och problematiserat resultatet av vår empiriska undersökning till en process vars mål är att frigöra mer tid för mellancheferna att arbeta proaktivt. Det proaktiva arbetet som är en förutsättning för personlig och organisatorisk utveckling.</p>
Nyckelord:	Handlingsutrymme, mellanchefer, proaktivt ledarskap, tid, kommunikation, makt, organisationskultur, organisationsstruktur, medarbetare.

# Innehållsförteckning

<b>Tack</b> .....	<b>i</b>
<b>1 Inledning</b> .....	<b>2</b>
1.1 Syfte.....	3
1.2 Begreppsförklaring.....	3
1.3 Pedagogisk relevans.....	4
<b>2 Metod</b> .....	<b>5</b>
2.1 Socialkonstruktivism .....	5
2.2 Urval.....	6
2.2.1 Kort organisationsförklaring .....	6
2.2.2 Urval av intervjupersoner .....	7
2.3 Intervjuerna .....	7
2.3.1 Utformningen av intervjuguide .....	7
2.3.2 Pilotintervju .....	9
2.3.3 Tillvägagångssätt vid intervjuerna.....	9
2.4 Transkribering .....	10
2.5 Resultat och analys .....	11
2.6 Kvalitet.....	12
2.7 Litteratur och källor.....	13
2.7.1 Litteratursökning .....	13
2.7.2 Källkritisk diskussion .....	13
2.8 Metoddiskussion.....	14
<b>3 Resultat</b> .....	<b>16</b>
<b>3.1 Faktorer som utökar mellancheferers handlingsutrymme</b> .....	<b>16</b>
3.1.1 Frihetsgrad genom befogenheter och ansvar.....	16
3.1.2 Påverkansmöjligheter .....	17
3.1.3 Påverkan genom kommunikation .....	17
3.1.4 Påverkan med hjälp av organisationskulturen .....	18
3.1.5 Påverkan genom både formell och informell makt.....	18
3.1.6 Användning av organisationsstrukturen .....	20
3.1.7 Att arbeta proaktivt.....	20
3.1.8 Delegering .....	20
3.1.9 Feedback.....	21
3.1.10 Gruppdynamik och motivering av medarbetare .....	22
<b>3.2 Faktorer som begränsar handlingsutrymmet</b> .....	<b>23</b>
3.2.1 Strukturella problem.....	23
3.2.2 Kulturell hierarki .....	23
3.2.3 Personer och positioner .....	24
3.2.4 Byråkrati .....	24
3.2.5 Utökade roller och exklusivitet .....	25
3.2.6 Distans till externa delar.....	25
3.2.7 Kommunikation.....	26

3.2.8 Kommunikationskanaler.....	27
3.2.9 Möten ett forum för kommunikation.....	27
3.2.10 Kommunikation genom informell makt.....	28
3.2.11 Barriärer i struktur eller genom kultur?.....	28
3.2.12 Tid: att vara proaktiv.....	29
3.2.13 Delegering, befogenheter och ansvar.....	29
3.2.14 Externa faktorer och omvärld.....	30
<b>4 Integrerat analys och teoriavsnitt.....</b>	<b>32</b>
<b>4.1 Påverkansmöjligheter.....</b>	<b>32</b>
4.1.1 Olika typer av påverkan.....	32
4.1.2 Belöningsmakt.....	32
4.1.3 Referens och expertmakt.....	34
4.1.4 Påverkan genom kommunikation.....	36
4.1.5 Sammanfattning av påverkansmöjligheter.....	37
<b>4.2 Kommunikationskanaler.....</b>	<b>37</b>
4.2.1 Mail som kommunikationsverktyg.....	37
4.2.2 Möten som kommunikationsverktyg.....	38
<b>4.3 Att få tid att jobba proaktivt.....</b>	<b>39</b>
4.3.1 Feedback.....	39
4.3.2 Analys av gruppdynamik.....	40
4.3.3 Analys av motiveringsåtgärder.....	40
4.3.4 Delegering och empowerment.....	41
4.3.5 Hur tid frigörs till att jobba proaktivt.....	43
<b>4.4 Struktur och Kultur.....</b>	<b>44</b>
4.4.1 Struktur.....	44
4.4.2 Divisionernas struktur.....	46
4.4.3 Kulturell förklaring.....	47
4.4.4 Varför subkulturskonflikter?.....	48
4.4.5 Verktyg och symbol perspektivet.....	49
4.4.7 Byråkrati och hierarki ett substitut för frånvarande ledare?.....	50
4.4.8 Internt politiskt spel.....	51
4.4.9 Sammanfattning av ks-faktorerna.....	51
<b>5 Avslutande diskussion.....</b>	<b>52</b>
<b>6 Vidare forskning.....</b>	<b>56</b>
<b>7 Referenser.....</b>	<b>57</b>
<b>8 Bilagor.....</b>	<b>a</b>
Bilaga 1 Organisationsmodell.....	a
Bilaga 2 intervjuguide.....	b
Bilaga 3 Missiv.....	e

# Tack

Vi skulle vilja tacka ett antal personer som varit till stor hjälp.

Ett stort tack:

- Vår kontaktperson på Tetra Pak Dairy & Beverage Systems AB, för att hon gav oss möjligheten att göra vår empiriska studie på Tetra Pak Dairy & Beverage och för all den information hon försett oss med.
- Agneta Wångdahl Flinck, vår handledare som kommit med goda råd och sett till att vi hållit oss på rätt kurs. Tack för all inspiration!
- Maria Löfgren Martinsson för hennes engagemang, hjälp och detektivarbete.
- Samtliga intervjupersoner, som underlättat för oss genom att ha varit mycket tillmötesgående, behjälpliga och samarbetsvilliga.

# 1 Inledning

Mellanchefers situation har under 2000-talet diskuterats relativt mycket. Om man idag söker på Mellanchefers situation på internet får man utan vidare upp flera tusen olika träffar som både diskuterar mellanchefens vara och icke vara samt vilken knepig situation det är att idag vara mellanchef. Framför allt benämns problematiken att både försöka tillfredställa de som är ovanför mellanchefen i organisationen och de som är under. Risker för att bli klämd mellan olika intressen beskrivs som överhängande. I en artikel som publicerades redan 2002 på internetupplagan av Östgötakorrespondenten, [www.corren.se](http://www.corren.se) beskriver Jörgen Ljung i en artikel av Tina Gerdien hur mellancheferna får problem med dubbla lojaliteter. Denna problematik har också resulterat i ett antal böcker inom ämnet. Hans Lindgrens bok *Mellanchef - ett komplext uppdrag* från 2007 är ett utmärkt exempel. I boken tar Lindgren med hjälp av exempel från ett flertal mellanchefer förutom problemet med dubbla lojaliteter också upp de krav som ofta ställs på effektivitet och resultat. Dessa krav ställs samtidigt som man i rollen som mellanchef försöker hitta tid att ge medarbetarna förståelse och bekräftelse i deras arbete. En situation som ofta är ohållbar. Bevisligen tycks mellanchefers situation både vara problematisk och utsatt, något som en universitetskurs på pedagogiska institutionen vid Lunds universitet erbjuder i samarbete med akademikerförbundet ytterligare förstärker: "*Organisation och ledarskap inom socialtjänst/äldreomsorg - om mellanchefers handlingsutrymme*".

När man nu ställs inför all denna information om mellanchefers problematiska situation, då undrar man givetvis, hur, vem och vad som kan förbättra deras situation? Kjerstin Larsson (2008) är i sin avhandling *Mellanchefer som utvecklar: om förutsättningar för hållbart utvecklingsarbete inom vård och omsorg* inne på vad hon anser vara problematiskt med mellanchefernas situation, något som också påminner om vad vi tror är lösningen, dock med ett annat fokus. Hon beskriver i avhandlingen hur mellanchefer oftast ges för lite handlingsutrymme. De får sällan möjlighet att utveckla det som är viktigt, säger hon. Det är någonstans här vår uppsats tar avstamp. I och med mellanchefers besvärliga situation, med krav både uppifrån och nedifrån utgör de en utmärkt grupp att undersöka begreppet handlingsutrymme på. Handlingsutrymme som det långt ifrån finns någon entydig definition av. Därför har vi följaktligen valt att själva titta på hur mellanchefer upplever och hanterar sitt handlingsutrymme. Vilka komponenter identifierar mellancheferna som begränsande respektive underlättande?

## 1.1 Syfte

Vi avser undersöka mellanchefer upplevda handlingsutrymme. Hur kan mellanchefer definiera, hantera och utöka sitt handlingsutrymme?

Mot bakgrund av vårt syfte vill vi svara på följande forskningsfrågor:

- Hur uppfattar mellancheferna sitt handlingsutrymme?
- I vilket syfte vill man påverka sitt handlingsutrymme?
- Vilka möjligheter finns det i att definiera underlättande och begränsande faktorer i sitt handlingsutrymme?
- Att visa hur mellancheferna kan gå till väga för att utöka sitt handlingsutrymme.

För att svara på dessa frågor kommer vi att bryta ned handlingsutrymmesbegreppet i enligt oss väsentliga delar. Delarna är av den arten att de påverkar individens handlingsutrymme. Delarna kommer i uppsatsen delvis presenteras självständigt för att i slutändan sammanfogas till den helhet som utgör vår tolkning av handlingsutrymmet i den undersökta kontexten. För att kunna svara på våra forskningsfrågor har vi valt att identifiera ett antal faktorer som vi anser vara gällande i de flesta organisatoriska kontexter. Dessa är Makt, Kommunikation, Medarbetare, Kultur, Struktur, Externa och omvärldsfaktorer. Det är dessa som ligger till grund för vår empiriska studie.

## 1.2 Begreppsförklaring

Då begreppet handlingsutrymme inte finns entydigt definierat utan alltid sätts i en specifik kontext och får olika innebörder så, kommer vi här att definiera hur vi avser använda oss av begreppet. Vi kommer att ta avstamp först och främst från föreläsningar på pedagogiska institutionen vid Lunds Universitet (Wångdahl Flinck, 2007). Dessa föreläsningar tillsammans med övrig förkunskap ligger också till grund för valet av komponenter, faktorer och ämnen som utgör de delar av handlingsutrymmet som vi undersöker och i mycket utgår ifrån. Men det finns också litteratur som på olika sätt tar upp handlingsutrymmesbegreppet och som hjälper till att åskådliggöra och förklara vad vi menar.

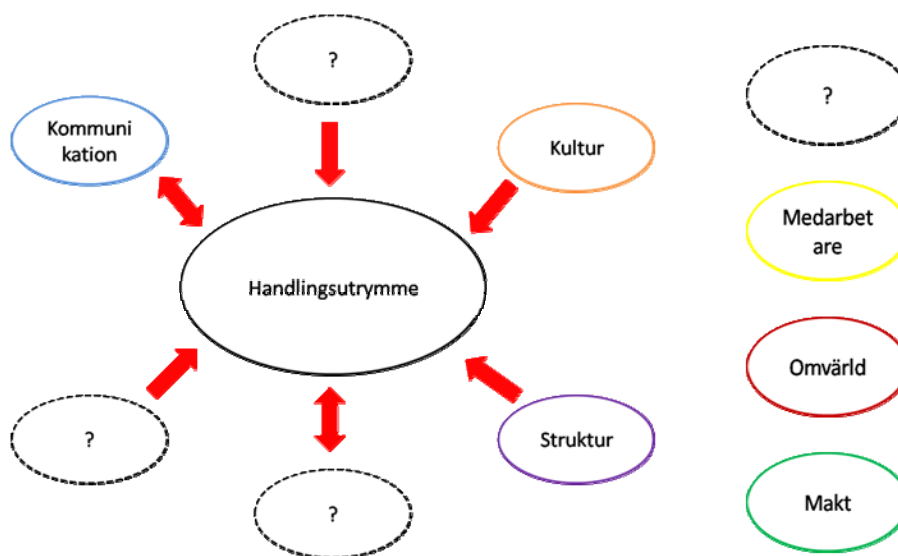
Stewart skriver redan 1982 i sin bok *”Choices for the manager”* om hur chefer måste förhålla sig till sin omgivning utifrån krav, begränsningar och valmöjligheter. Vilket till stor del är vad handlingsutrymme handlar om. Hon tar upp flera av de aspekter och faktorer som omgärdar och påverkar handlingsutrymmet, flera likartade de som vi valt att inkludera i vår egen definition. Hon har dock sin utgångspunkt i den organisatoriska kontext som existerade 1982.

En nyare behandling av handlingsutrymme som begreppet, görs av Kjerstin Larsson i hennes avhandling från 2008 *”Mellanchefer som påverkar”*. Där tas handlingsutrymme hos mellanchefer upp som en faktor viktigt för att organisationen ska kunna utvecklas på ett önskvärdt sätt. Också Kjerstin Larsson tar i avhandlingen upp flera likartade faktorer som de vi har för avsikt att använda i vår definition när hon ska förklara vad som påverkar mellancheferna i deras arbetsituation. Larssons avhandling har dock ett

större och mer sociologiskt perspektiv och fokuserar främst på de faktorer som begränsar mellancheferna i deras arbete.

Då vi har för avsikt att vara mer individfokuserade och se till hur individen subjektivt upplever sitt handlingsutrymme och sin arbetssituation, är vår definition av handlingsutrymme anpassad därefter. Det upplevda handlingsutrymmet definierar vi som det utrymme och de möjligheter till påverkan som individen anser sig ha. Det subjektivt upplevda handlingsutrymmet stämmer inte nödvändigtvis överens med verkligheten (Aronsson & Berglind, 1990).

Vi har konstruerat en modell för att åskådliggöra hur en definiering av handlingsutrymmet kan gå till:



*Figur 1. Vad som påverkar handlingsutrymmet är person och kontextbundet. Det är upp till den enskilda individen att definiera vad som gäller just i hans eller hennes kontext. Olika faktorer har olika påverkan. Ovan kan ett exempel över hur det kan se ut skolas. Frågetecknen symboliserar att man inte alltid vet vilka faktorer som påverkar i en specifik kontext och att det är detta man måste ta reda på. De dubbelriktade pilarna är sådant som både begränsar och utökar handlingsutrymmet medan de enkla bara går åt ett håll.*

### 1.3 Pedagogisk relevans

Ellström (1992) benämner hur handlingskontroll, som vi likställer med handlingsutrymme, är grundläggande för individens välbefinnande och förmåga till personlig utveckling. Genom att definiera, hantera och använda sig av sitt handlingsutrymme startar individen en process som skapar förutsättningar för personlig utveckling. Ett dåligt definierat och begränsat handlingsutrymme leder vidare till begränsad tid för reflektion och därför också till begränsad utveckling. Personlig utveckling som är grunden i all pedagogisk forskning.



## 2 Metod

Uppsatsens syfte i mångt och mycket ligger till grund för och visar vilken slags metod som ska användas, kvalitativ eller kvantitativ metod (Patel och Davidsson, 2003). Vi har därför valt att utgå från vårt syfte i vårt slutliga metodval. Då vi är ute efter mellancheferers upplevda handlingsutrymme och hur individen uppfattar, hanterar och utökar detta anser vi att en kvalitativ metod är att föredra. Detta då vi inte avser undersöka mätbara faktorer som mer eller mindre, utan istället vill förstå, tolka och beskriva olika individers subjektiva uppfattningar och åsikter (Lindén, Westlander & Karlsson, 1999).

Vi har en förförståelse, som är delvis teoretisk och delvis erfarenhetsbaserad, för ämnet men vi kommer i vårt empiriska arbete inte att utgå från ett deduktivt förhållningssätt. Forskningen inom området är knapp vilket ytterligare öppnar för att vår utgångspunkt måste vara induktiv. Detta innebär inte att vi vill bortse från vår förförståelse men att den snarare ligger till grund för att skapa en bättre bild av ämnet som helhet. Vi har alltså valt att följa upptäckarens väg (Cohen, Manion & Morrison, 2007). Även induktiva forskare har förförståelse och är färgade av tidigare teoristudier, erfarenheter och kommer ofrånkomligen att påverka forskningsprocessen och slutresultatet

Eftersom det område vi har valt inte i någon större utsträckning är undersökt så passar detta tillvägagångssätt vår process väldigt bra, det blir nästan en nödvändighet. Vi anser också att vi hellre vill styras av det vi finner intressant i empirin än förutbestämda faktorer som har sin grund i tidigare, i fallet handlingsutrymme, knapphändig teori.

### 2.1 Socialkonstruktivism

Vi har efter noga övervägande insett att vi båda personligen har en sådan uppfattning om forskning och antaganden om verkligheten att vi hör hemma i det socialkonstruktivistiska paradigmet. Vilken uppfattning vi har inom socialkonstruktivismen kommer förklaras senare och har sin grund i att socialkonstruktivismen rymmer flera olika tolkningar. Insikten av att vi befinner oss inom det socialkonstruktivistiska paradigmet kommer att kunna ge både oss själva och läsaren en djupare förståelse för de antaganden vi gör, de slutsatser vi drar och varför vi i vissa fall agerar som vi gör.

Det socialkonstruktivistiska paradigmet har växt fram som en reaktion mot positivismen och positivismens fokusering på en objektiv sanning. Positivismen anser att det enbart finns en objektiv sanning och att en subjektiv uppfattning är någonting negativt, något som socialkonstruktivismen vänder sig emot. Det socialkonstruktivistiska paradigmet anser att den sociala kontexten påverkar verkligheten och framför allt då individens uppfattning om den samma. Paradigmet förutsätter att stora delar av vår uppfattade verklighet är någonting socialt konstruerat. Vår kunskap och vår medvetenhet är tillexempel sociala konstruktioner. Verklighetsuppfattning bygger till stor del enligt paradigmet på det språk individen tillägnat sig under sin uppväxt. Att människan utvecklas till tänkande individer i den grad som vi gör anses bero på att vi redan på förhand lärt oss ett språk som strukturerar verkligheten för oss. Vi ser saker som en spade eller en sko framför oss på grund av att det språk vi tillägnat oss från den

existerande sociala kontexten, vilket gör att vi uppfattar sakerna just så, som ”spade” eller ”sko”. Vidare anses det att språket som är någonting som växer fram och som människor skapar och utvecklar tillsammans inte heller är något annat än social konstruktion. Socialkonstruktivisterna anser då att den kunskap individen tillägnar sig och den uppfattning av verkligheten som till så stor del är beroende av en social konstruktion så som språket, då också måste vara socialt konstruerat (Wennerberg, 2001).

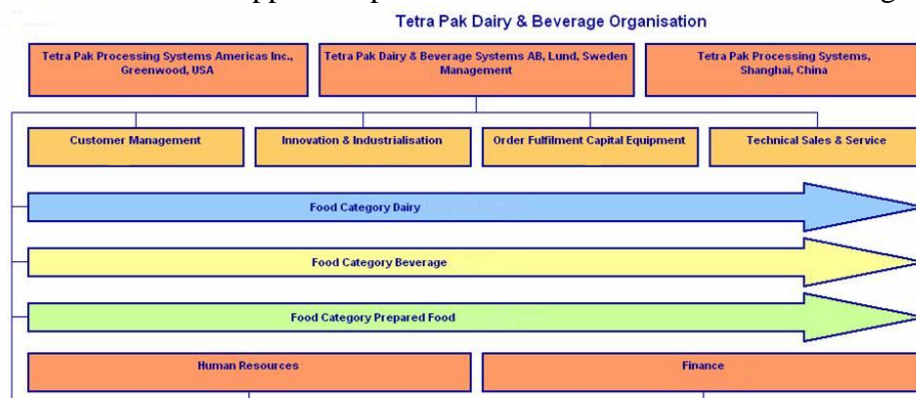
Det ska avslutningsvis sägas att socialkonstruktivismen inte är någon helt likformad företeelse och rymmer olika åsikter om i hur stor grad det socialt konstruerade påverkar verkligheten runt omkring oss. Vår personliga tolkning av paradigmet och det vi grundar vår uppfattning i är att det enligt oss inte går att bortse från att verkligheten i mångt och mycket är någonting subjektivt. Vi anser att den enligt oss uppenbara påverkan som sociala konstruktioner utövar på varför individer agerar som de gör och hur de uppfattar både sin egen och andras verklighet inte går att varken ignorera eller förbise.

## 2.2 Urval

Hur vårt urval av organisation och intervjupersoner gick till, kan endast delvis beskrivas vara på bekvämlighetsbasis, då urvalet gjordes utifrån ett antal kriterier som vi återkommer till senare. Att hitta en organisation som är intresserade av samma ämnesområde som oss och är villiga att viga tid åt ett projekt likt en C-uppsats är inte det enklaste. En av förutsättningarna i valet av organisation är att storleken av urvalsgruppen är tillräcklig för att kunna hjälpa oss att besvara vårt syfte. Vi fann våra kriterier uppfyllda i Tetra Pak Dairy & Beverage Systems AB

### 2.2.1 Kort organisationsförklaring

Organisationen som vi inhämtat vårt empiriska materiel ifrån är alltså Tetra Pak Dairy & Beverage Systems AB med 300 anställda, hädanefter benämnt Tetra Pak. De har sitt huvudkontor här i Lund men också verksamhet i ett flertal andra länder. De är ett kunskapsintensivt företag som ständigt måste utvecklas för att kunna fortsätta vara konkurrenskraftiga. För att underlätta för läsaren att följa med och förstå vad som diskuteras senare i uppsatsen presenteras här en bild över hur de är organiserade:



Figur 2. Som synes är de organiserade i tre huvudkategorier eller divisioner (Dairy, beverage och prepared food) med gemensamma omkringliggande stödfunktioner, högkvarteret. En större version av organisationsmodellen finns i bilaga 1.

## 2.2.2 Urval av intervjupersoner

Vårt urval av intervjupersoner gjordes utifrån ett antal kriterier i samtal med vår kontaktperson. Dels handlade det om hur involverade organisationen och vår kontaktperson skulle vara i urvalet men också på vilka grunder urvalet skulle göras. Vi ansåg att det av kvalitetsskäl var lämpligast om vi stod för både kontakten av intervjupersonerna och valet av intervjupersoner. Vad organisationen gjorde, var att ta fram de personer som skulle kunna vara lämpliga att intervjua utifrån våra urvalskriterier:

- Mellancheferna måste ha ansvar/skyldigheter både uppåt och nedåt i organisationen.
- Bör ha någorlunda lika förutsättningar, vad gäller ansvar/skyldigheter.
- Bör ha erfarenhet från sin position/tjänst i minst ett år.
- Ska ha åtminstone fem personer under sig.

Själva kontakten och det slutliga urvalet gjorde vi själva utifrån den något större grupp som passade in på våra kriterier. Vi försökte på det här sättet göra ett, som det beskrivs i litteraturen, så aktivt urval som var möjligt med de förutsättningar som fanns. Så även om det är ett bekvämlighetsurval så har vi försökt att aktivt hantera och vara delaktiga, i den utsträckning detta varit möjligt, i alla faktorer som rör urvalsprocessen (Cohen et al., 2007; Patel et al., 2003; Trost, 2005). Cohen et al. (2007) benämner detta förfarande i urvalsprocessen som ”*purposive sampling*” eftersom urvalsgruppen är definierad i vårt syfte det vill säga mellanchefer och deras specifika position och därmed upplevelser och kunskap om de ämnen vi vill diskutera med dem utifrån deras synsätt och kontext. Inom denna grupp har vi då genom att sätta upp kriterier gjort ytterligare urval för att vi ska få en så bra bild av det vi vill undersöka som möjligt. Det slutade med att vi gjorde åtta intervjuer exklusive piloten.

Vi har inte försökt uppnå något statistiskt signifikant urval eller liknande då vår ansats är kvalitativ. Det har varit vår strävan och idealsituation att urvalet skulle ske helt och hållet på våra villkor, och vi upplever att vi har uppnått detta i den utsträckning vi har haft möjlighet till.

## 2.3 Intervjuerna

### 2.3.1 Utformningen av intervjuguide

Trost (2005) menar att man i kvalitativ forskning inte i förväg ställer upp färdiga frågor utan att man snarare ska formulera mer övergripande områden eller teman. Han syftar till ”*horror vacui*” där ovana intervjuare har en rädsla för att utelämna något och då istället tar med för mycket. Vi kan se att Trost (2005) helt klart har en poäng men menar samtidigt att det för vår egen del, som relativt oerfarna intervjuare, finns vinster i att faktiskt ha ett antal, om än öppna, fasta frågor som utgångspunkt och som komplement till de teman man har valt. Vi menar att detta inte skulle ha med rädslan att utelämna något att göra utan snarare att det fungerar som bra stöd när man inte känner att man är en van intervjuare och har fullständig kontroll på allt som hör den situationen till.

Användandet av mer fasta, men öppna, följdfrågor är något som stöds av Patel et al. (2003).

Precis som Cohen et al. (2007), Kvale (1997) och Patel et al. (2003) säger så tycker även vi, och följer således vårt eget förnuft, att det är bra att läsa på inom området man ska forska på innan man utformar sin intervjuguide. Utifrån denna teoretiska förförståelse sedan skapa de ämnesområden eller frågor man ska ha med i intervjuguiden. Vi har här använt oss av vår förförståelse och har således inte skaffat ytterligare kunskap innan intervjuerna. Att frågornas ordning och utformning, oavsett intervjuguiden, bör vara upp till intervjusituationen och hur den avlöper är precis som Kvale (1997) skriver en smaksak men en som vi anammar. Man lär man sig med varje intervjutillfälle och detta bör ligga till grund för att om några frågor eller områden inte fungerar så bör intervjuguiden ändras efter den eller de första intervjuerna (Trost, 2005). Vi har också gjort ändringar i viss mån, bland annat ändrat formuleringar och språkbruk men de enda större ändringarna vi gjorde skedde efter vår pilotintervju. Vi försöker överlag att ta till oss och i den mån vi kan följa de råd som finns i de metodböcker som vi har använt oss av.

Vi har i intervjuguiden (se Bilaga 2), utgått från samma områden som i vår nedbrytning utgör faktorer som är viktiga för handlingsutrymmesbegreppet:

- Makt
- kommunikation
- kultur och struktur
- medarbetare
- omvärlds- och externa faktorer

Vi har med utgångspunkt i dessa begrepp utformat frågor som ska täcka in det vi behöver få reda på för att kunna svara på vårt syfte. Vi har till vår hjälp i utformningen av frågorna tagit stöd i litteraturen samt studerat dokument från organisationen som berör de områden som är listade ovan. Vi tror att detta lett till bättre underbyggda frågor och därmed högre kvalitet. Ingenstans i utformningen av frågorna har vi använt oss av handlingsutrymme som begrepp, eftersom det inte finns någon entydig definition i litteraturen. Vi har istället använt oss av ämnesområdena tillsammans med frågor om de intervjuades påverkansmöjligheter inom dessa områden.

Frågorna är till stor del öppna och ger inte ja eller nej svar, vi har utformat följdfrågor, även de öppna, som ger oss svar på mer specifika delar av de områden vi vill titta närmre på. Vi har valt att använda oss av frågor som är indirekt ställda men ämnesspecifika till stor del, men vi har även valt att ha med direkta frågor där vi tyckt det behövs. Detta är också upp till intervjusituationen och hur den avlöper men vi har försökt att inte ha med för uppenbara frågor. Alla frågorna är ställda för att få de svarandes syn på sin egen verklighet och de ämnen vi tar upp. Vi har utformat vår intervjuguide så frågorna följer trattekniken, det vill säga att vi börjar med neutrala övergripande frågor och smalnar av mot mer specifika (Cohen et al., 2007; Patel et al., 2003).

### 2.3.2 Pilotintervju

Vi testade vår intervjuguide vid ett tillfälle på en representant av urvalsgruppen, en intervju som inte är del av vårt resultat, en så kallad pilot (Cohen et al., 2007; Patel et al., 2003; Kvale, 1997). Även om det med bara en intervju kan vara svårt att säga så mycket om hur frågorna fungerar på den större urvalsgruppen så anser vi att vi fick ut värdefull information och feedback samt ovärderlig övning. Vi ändrade på en del av frågorna som inte fungerat som avsett efter detta, samt ändrade meningsuppbyggnad och språkliga detaljer. Att detta ger en bättre kvalitet är vi övertygade om och anser oss ha fått mycket hjälp av detta förfarande. Vi fortsätter givetvis att göra mindre ändringar och förbättringar under de fortsatta intervjuerna men inte i någon större utsträckning, efter piloten ansåg vi vår intervjuguide vara klar.

### 2.3.3 Tillvägagångssätt vid intervjuerna

Med vårt syfte som avgörande utgångspunkt blir valet av kvalitativa intervjuer lätt. Vi vill få komplexa, djupgående och rika svar, och försöka tolka och förstå dessa för att svara på vårt syfte. Om man följer den modell som Trost (2005) har angående hur långt och var i processen man bibehåller en kvalitativ eller kvantitativ ansats så kommer vi genom datainsamling, analys/bearbetning och tolkning att ha ett kvalitativt förhållningssätt (Trost, 2005:11ff).

Vi skickade inför bokning av intervjuerna ut ett missivliknande följebrev (se Bilaga 3), där vi redogjorde för vilka vi är, vad och hur vi ville göra saker. Tillsammans med en kortare beskrivning av de ämnesområden vi avsåg avhandla under intervjuerna. Vi ser i efterhand att det fungerade väldigt bra och att intervjupersonerna hade hunnit tänka efter lite kring ämnena och att de uppskattat detta tillvägagångssätt som också diskuteras i Trost (2005) och Patel et al. (2003).

Inte heller i missivet eller under intervjuerna använde vi oss av begreppet handlingsutrymme av samma anledningar som vi valde att inte ta med det i intervjuguiden. Vi försökte också använda oss av begrepp som är allmänt vedertagna och inte specifika för den akademiska världen.

Intervjuerna avlöpte med låg grad av strukturering men med högre grad av standardisering, med detta menar vi att vi vet vad vi vill fråga om, vilka områden vi vill att intervjuerna ska röra sig inom men vi har inga fasta svarsalternativ utan frågorna har en öppen karaktär som inbjuder till individuella tolkningar och svar. Vi hade intervjuguiden som stöd och utgångspunkt. Vi tog upp alla ämnen och övergripande frågor, om de inte besvarats tidigare under intervjun, med alla dem vi intervjuat. Vi var öppna för att ändra följderna av frågorna och dess art beroende på den enskilda intervjun och hur denna avlöpte samt beroende på svaren vi fick (Cohen et al., 2007; Patel et al., 2003; Kvale, 1997). Vi anser att vi på det stora hela använder oss av kvalitativa intervjuer så som de beskrivs i vår metodlitteratur (Cohen et al., 2007; Patel et al., 2003; Kvale, 1997; Trost, 2005).

Vi kommer givetvis att hålla intervjuerna strängt konfidentiella, ingen del av det insamlade materialet kommer att användas på ett sådant sätt att den enskilde individens

identitet kan röjas. I egenskap av intervjuare kommer vi också att upprätthålla den tystnadsplikt som följer med rollen (Cohen et al., 2007; Kvale, 1997).

Vi försökte hålla intervjuerna i samtalsform om än inte som ett samtal, men så att den intervjuade uppfattar stämningen som sådan, förhoppningsvis som trygg. Vilket gör det enklare för båda parter (Kvale, 1997). Vi har försökt följa de råd om hur man bör uppträda i en intervjusituation som finns i metodlitteraturen. Vi tycker således att det inte finns en idealsituation men att det finns bättre situationer än andra och att detta bör beaktas i efterhand, vid bearbetning och analys av data då kontexten alltid kommer att finnas med vid kvalitativ forskning. Våra intervjupersoner har själva fått välja var intervjun ska ske och de flesta valde sina kontor.

Vi var hela tiden två intervjuare vid varje intervju. Vi har tidigare arbetat på detta sätt och det har inte på ett märkbart sätt fått några negativa konsekvenser, och det såg vi inte nu heller. Trost (2005) tar upp många positiva aspekter med att vara två, bland annat att man kompletterar varandra vilket vi erfar är bra, speciellt när det rör sig om känsliga frågor. Han tar också specifikt upp situationer där man ska intervju positionsinnehavare eller företrädare för organisationer som sådana där två intervjuare är bättre än en (Trost, 2005).

Vi tilläts använda oss av bandspelare vid samtliga intervjutillfällen, vi har tidigare inte sett att bandspelare orsakat några bekymmer och vi såg inte att det påverkade intervjuerna nu heller. Vi har också gjort så att när den ena ställer frågor eller pratar så antecknar den andra. Dessa anteckningar fungerar sen som stöd när man transkriberar bandupptagningarna, vidare görs utifrån dessa även minnesanteckningar efter intervjun. Det tas upp som något positivt trots en del nackdelar att använda sig av inspelningsapparatur i samtlig metodlitteratur vi har använt oss av (Cohen et al., 2007; Patel et al., 2003; Trost, 2005; Kvale, 1997).

Vi kommer, i enlighet med vad Trost (2005) säger, inte lämna ut utskrifter eller tolkningar för kommentarer. Vi ser fler nackdelar än fördelar och det är trots allt vi som ska tolka och det kan vara besvärligt att ändra på detta i efterhand om vår tolkning inte gillas. Däremot så har vi goda erfarenheter av att öppna upp för vidare kommunikation kring ämnet om vi vid tolkningen skulle bli osäkra på något intervjupersonen sagt eller om det kommer upp följdfrågor vi inte anser oss fått svar på. Detsamma har vi även sagt gäller intervjupersonerna om de i efterhand kommer på något som de tycker är viktigt och som de vill lägga till.

## **2.4 Transkribering**

Vi har även valt att transkribera vårt inspelade material från tal till text för vidare bearbetning. Kvale (1997) uppmärksammar att det är den som gör utskriften som också gör en första tolkning av det inspelade materialet. Även om man gör ordagranna utskrifter så kan det förekomma skillnader. Delvis på grund av att det, som Kvale (1997) säger, inte finns någon objektiv sanning i dessa sammanhang, något som heller inte är eftersträvansvärt, så har vi valt att inte skriva ut hela intervjuerna ord för ord. Vi har tillsammans gått igenom intervjuerna och skapat anonymiserade och kategoriserade utskrifter för varje individuell intervju där de, som vi tolkar det, viktigaste styckena är

utskrivna ordagrant tillsammans med beskrivningar om vad svaren på andra områden och frågor är, detta är ytterligare ett steg i den begynnande analysen (Kvale, 1997, Patel et al., 2003). Att göra på detta sätt frigjorde tid och fungerade som en mycket bra sällningsprocess. Vi kan sen gå tillbaka för att lyssna vid behov när vi gör resultatdel och analys. Eftersom vi gjorde detta tillsammans uppstod inga skillnader i tolkningarna. Vi har inte lagt någon större vikt vid hur intervjupersonerna pratat till exempel känsloläget i rösten eller pauser och så vidare. Däremot så har vi där det är väldigt uppenbart noterat om ett ämne eller en fråga varit särskilt känslig eller om ett svar kunde vara tvetydigt utan tillexempel känslouttryck. Vi tycker att vårt tillvägagångssätt fungerat bra och det har inte, vad vi kan se, medfört några kvalitetsbrister. Vi kan inte heller se att metodlitteraturen ger uttryck för att detta tillvägagångssätt skulle innebära några kvalitetsbrister även om det inte finns exakt återgivet så har vi ändå gått igenom och rådfrågat litteraturen innan vi börjat (Kvale, 1997).

## 2.5 Resultat och analys

Som vi kort beskrivit så började vår analys redan vid transkribering och resultatsammanställning. Vi skapade, efter att ha lyssnat igenom intervjuerna och märkt upp områden, nyckelord och återkommande händelser som flera av intervjupersonerna tog upp och som vi tyckte var viktiga för handlingsutrymmet. Vi skapade utifrån detta, teman som vi ansåg gav en röd tråd, under dessa teman förde vi in vad vi ansåg vara viktiga delar av det transkriberade materialet. Denna sammanställning tillsammans med vår guidande text blev resultatredovisningen som representerar de begränsningar och utökande faktorer av handlingsutrymmet hos de intervjuade och viktiga områden i deras arbetssituation. Analysen gjorde vi i integrerad, staplad form tillsammans med teori. Vi tyckte att detta tillvägagångssätt förenklade då vi skulle komma att analysera och förklara väldigt specifika saker. Dessutom gjorde det att vi i stor utsträckning kunde undvika upprepningar. Vi frångick här de kategorier eller teman som vi skapat i resultatdelen men återknyter till dem löpande i analysen. Vi har precis som vi tog upp tidigare genom hela processen förhållit oss kvalitativt till vårt material, detta gäller även resultat och analys och vi har gjort detta med goda råd från Cohen et al. (2007), Kvale (1997), Patel et al. (2003) och Trost (2005).

Vi har utgått från empirin och sökt teori utifrån vad som växt fram ur vårt material i och med den initiala bearbetningen av resultatet. Vi har alltså valt ut våra teorier baserat på de fynd vi gjorde i vårt empiriska material. Att jobba på detta sätt har underlättat för oss, då vi inte kunde skaffa oss ytterligare förkunskaper om handlingsutrymmesbegreppet genom teori, innan vår undersökning. Istället gav den ganska breda förkunskap vi besatt vid tillfället, en möjlighet att väldigt öppet gå in i detta arbete, vilket också resulterade i flera huvudgrupper och teman i vår analys. Vi har sedan valt att först i diskussionen göra mer ingående och djupare jämförelser utifrån den ganska diversifierade teori och analysdelen. Det har också lett till flera olika delar i våra förklaringsmodeller, något vi ansåg vara befogat med tanke på vår empiri och att vi behövde förklara allt.

## 2.6 Kvalitet

All metodlitteratur vi har använt oss av i det här kapitlet, förutom Kvale (1997), menar att reliabilitet inte är ett begrepp man använder sig av i kvalitativ forskning (Cohen et al., 2007; Patel et al., 2003; Trost, 2005). Detta då reliabilitet är hur exakt ditt mät- eller undersökningsinstrument är, det innebär att du ska få samma värden av instrumentet varje gång du använder det vilket man vid kvalitativ forskning inte strävar efter.

*"[...] upptäcka företeelser, tolka och förstå innebörden av livsvärden, att beskriva uppfattningar eller en kultur (Patel et al., 2003:101)".*

Vi anser snarare att den kvalitativa forskaren förhåller sig, som i citatet ovan beskrivet, till den kontext och den situation som till exempel ett intervjutillfälle och en person ger uttryck för, och denna är föränderlig. Vi kan alltså få olika svar på samma fråga vid olika tillfällen även från samma person och det återspeglar inte nödvändigtvis något negativt eller brister i mätinstrumentet.

Trost (2005) drar detta ett steg längre än både Cohen et al. (2007) och Patel et al. (2003) då han menar att även validitetsbegreppet, att man mäter det man vill mäta, är något som hör den kvantitativa forskningen till. Istället anser Trost (2005) att det i kvalitativ forskning handlar om trovärdighet och att insamling och redovisa resultatet på ett sådant sätt att läsaren själv kan avgöra trovärdigheten. Patel et al. (2003) menar att reliabilitetsbegreppet och validitetsbegreppet är så nära varandra i en kvalitativ studie att man helt kan bortse från reliabilitetsbegreppet och istället använda sig av ett utökat validitetsbegrepp. Validiteten kopplas därför också till hela forskningsprocessen och när det gäller datainsamlingen så blir validitet här hur forskaren lyckas med underlaget för trovärdig tolkning av den studerades livsvärld. Denna begreppsutökning beskrivs även i Cohen et al. (2007).

Validiteten kan enligt Patel et al. (2003) också handla om huruvida forskaren lyckas fånga tillexempel relationerna mellan det normala och speciella eller om man lyckas kommunicera meningen i tolkningen av data. Denna kommunikativa validitet erhålls, enligt Patel et al. (2003) och även i Kvale (1997), genom att på ett tydligt sätt presentera sina tolkningar och tillvägagångssätt, väl underbyggda, så att läsaren själv kan bilda sig en uppfattning om dess trovärdighet. Det blir således till stor del upp till läsaren att bedöma men för oss att försöka nå upp till.

Med ovanstående genomgång så ser man tydligt att skillnaderna mellan ett utökat validitetsbegrepp och trovärdighet som samlingsbegrepp är semantisk, vi kommer dock fortsättningsvis använda oss av just trovärdighetsbegreppet som mått på kvalitet i denna uppsats. Kvale (1997) använder både reliabilitets- och validitetsbegreppet men ger dem kvalitativa innebörder. Hans tolkningar av begreppen är relativt samstämmiga med de definitioner som är gjorda ovan.



## 2.7 Litteratur och källor

### 2.7.1 Litteratursökning

Vi har i första hand för att hitta relevant litteratur använt oss av de litteraturdatabaser som finns att tillgå på Lunds universitet. Där har vi sökt efter litteratur och källor i LOVISA och uppsatsdatabasen XERXES samt använt oss av de nationella databaserna, dels för uppsatser, UPPSÖK och dels för litteratur, LIBRIS. Vi har också sökt i databaser för artikelsökning, så som ELIN (artikeldatabasen på Lunds universitet) samt databaserna Emeraldinsight och ERIC. Först och främst har vi sökt efter källor som har kunnat ge oss en bredare kunskap om handlingsutrymme som begrepp. Våra sökningar har resulterat i ett relativt skvalt resultat när det kommer till antalet källor som behandlar handlingsutrymme som begrepp, vi hade väntat oss ett större urval. De allra flesta uppsatser inom ämnet utgår från i stort sätt samma grundkällor, nämligen Ellström (1992) och Aronsson et al. (1991). Dessutom har de uppsatser och avhandlingar vi funnit på området på ett eller annat sätt skjutit vid sidan av syftet med denna uppsats. En likriktning som enligt oss inte är önskvärd. Bristen på litteratur inom området är en stor faktor i vårt val att försöka bryta ned handlingsutrymmesbegreppet i flera delar och sedan söka litteratur den vägen i stället.

De ord vi använt oss av för att söka källor om handlingsutrymme har varit; handlingsutrymme, handlingsfrihet, autonomi och motsvarande ord på engelska; Space of action, space of/to manouver, leadership in change, changeoriented leadership och autonomy.

Att hitta källor om de specifika begrepp och områden vi brutit ned handlingsutrymme i, och källor för att analysera vårt empiriska material har varit enklare.

### 2.7.2 Källkritisk diskussion

Till grund för vår källkritiska diskussion valde vi att använda oss av de fyra kriterier om källkritisk granskning som finns i Thuréns bok, *Källkritik* från 2005. De fyra kriterierna är *äkthet*, *tidssamband*, *tendensfrihet* och *oberoende*. I många fall behandlar kriterierna aspekter som för nutida pedagogisk forskning inte är helt relevanta. Då vi anser att kriterierna passar mer eller mindre bra för källkritik om pedagogisk forskning har vi valt att tolka vissa av begreppen något annorlunda än Thurén (2005) för att de ska bli mer relevanta i sammanhanget.

- Det första kriteriet som vi valt att utgå ifrån är *äkthet*. Vad vi kan se finns inga tendenser varken till att någon bok behandlar andra ämnen eller ett annat perspektiv än den utger sig för att göra.
- Det andra kriteriet som vi valt att utgå ifrån är *tidssamband*. Vi har valt att använda kriteriet tidssamband till att försöka använda oss av så pass nyskrivna och uppdaterade källor som möjligt. Detta innebär inte att vi bortser från äldre källor, i vissa fall kan en äldre källa vara den enda som finns att tillgå eller vara av så pass god kvalitet att det finns en poäng i att använda sig av den, till exempel en ursprungskälla.

- Kriterie nummer tre, *oberoende*, handlar om att källan ska stå för sig själv och inte vara exempelvis en avskrift eller ett referat av en annan källa. Vi har i största möjliga mån försökt använda oss av ursprungskällor.
- Det sista kriteriet som vi valt att ta hänsyn till är *tendensfrihet*. Det finns ingenting i vår litteratur som ger indikationer på att någon tendens har existerat.

Vi har i vårt urval av litteratur haft ovanstående kriterier i åtanke. Vi känner ändå att vissa av våra källor behöver diskuteras.

En del av våra källor lutar åt det översiktliga hållet, vi tänker här bland annat på Bang (1999) som i stor utsträckning hänvisar till Schein. Schein har för oss inte gått att få tag på. Bang tar upp de delar som vi behövde för att förklara vårt empiriska material.

Ett liknande problem existerar även i Hiede et al. (2005). Boken är delvis väldigt översiktlig och hänvisar först och främst till andra källor. De delar vi valt att använda oss av är de där de själva skriver och inte enbart hänvisar vidare.

Man bör ha i åtanke när man läser Stewart (1982) samt Derakhshan och Fatehi (1985) att de är ifrån 80-talet.

## 2.8 Metoddiskussion

Vi vill inleda med att säga att utförandet av vår metod gått mycket bra, ingenting gick direkt fel och de förberedelser vi gjort föll ut väl. Att vi fick vara väldigt aktiva i vårt urval har bidragit till att ytterligare öka vår uppsats trovärdighet. Det har också existerat en del faktorer som underlättat för oss lite extra i vårt arbete som vi skulle vilja uppmärksamma. Dels den initiala hjälpen från vår kontaktperson och sen den välvilja och öppenhet som mellancheferna/intervjupersonerna visat upp. Flera av de personer vi kontaktat för intervjuer gav själva förslag på tider och öppnade upp sina kalendrar för att möjliggöra dessa intervjuer. Under intervjuerna var de dessutom öppna och svarade väldigt ärligt på våra frågor, trots en del känsliga ämnen. Något som underlättade i stor utsträckning

Det har existerat ett fåtal frågor som vi kan se uppfattats som känsliga, till exempel de om makt. Vi upplever oss inte fått sämre svar i sak, men en del ville inte använda maktbegreppet utan föredrog istället mjukare begrepp som till exempel påverkansmöjligheter. Andra var helt bekväma med begreppet. Det är inget vi upplever har påverkat vårt resultat.

Vi har inför varje intervju generellt förklarat syftet med vår undersökning men utan att avslöja för mycket, vi har också förklarat att de när som helst kan dra sig ur, även efter intervjun och lovat dem konfidentialitet. Vi tog även upp detta i vårt missiv, och det skapade heller inga problem. De som hade läst missivet, vilket var de flesta, uppskattade det då det förberedde dem och gav dem en chans att sätta fokus på rätt saker.

Vi har på vissa ställen dolt delar av citat som skulle kunna vara identifierande. Vi har gjort detta på följande vis; [...]. Vi har på så sätt försökt minska riskerna eller eventuella konsekvenser för deltagarna.

Att använda bandspelare, som vi gjort, är enligt Patel et al. (2003) ett bra sätt att bibehålla och stärka trovärdigheten i en studie med intervjuer som datainsamlingsmetod. Även Cohen et al. (2007) menar att användandet av inspelningsapparat är en positiv kvalitetsaspekt. Något som inte minst märktes för oss själva i vårt arbete med transkriberingar och även i resultat och analys delen.

Vi har igenom hela processen försökt få med allt som kan vara viktigt för läsaren att veta för att förstå de kopplingar vi gör och vad vi beskriver. Vi tycker således också att vi uppnår en god kommunikativ validitet (trovärdighet) i vårt arbete.

Vårt socialkonstruktivistiska synsätt finns hela tiden med oss, men vi har inte gjort några aktiva val med socialkonstruktivismen i åtanke.

## 3 Resultat

För att på ett så tydligt sätt som möjligt kunna beskriva vårt resultat valde vi att dela in resultatredovisningen i två olika delar. Vi har valt att i den första delen diskutera sådant som intervjupersonerna fann underlättande och utökande för handlingsutrymmet. I den andra delen kommer de negativa aspekterna som begränsar deras handlingsutrymme att redovisas och diskuteras. Vi hoppas genom att göra denna uppdelning att resultatredovisningen blivit så tydlig som möjlig.

### 3.1 Faktorer som utökar mellancheferers handlingsutrymme

Efter att våra intervjuer genomförts kunde vi identifiera ett antal faktorer som genomgående underlättade för intervjupersonerna i deras arbete och som vi tolkar ökar deras handlingsutrymme. Nämnade faktorer har delats upp och tematiserats och kommer nedan att presenteras ämnesvis.

#### 3.1.1 Frihetsgrad genom befogenheter och ansvar.

När intervjupersonerna tillfrågades om hur stor frihetsgrad de uppfattade sig ha i sin roll som chef svarade samtliga att de ansåg sig ha en hög frihetsgrad. Svaren varierade från ”en rätt så stor frihetsgrad” till mer entusiastiska ”ofantligt stor”. Faktum är att användandet av starka ord så som ”otroligt stor”, ”extremt stor frihet” och ”mycket, mycket hög” var vanligare än mer neutralt positiva uttryck. En majoritet poängterade visserligen att de har vissa ramar att hålla sig inom men att de inom dessa ramar är fria att agera helt enligt eget huvud. Ett citat från en av intervjupersonerna är mycket representativt för vårt helhetsintryck av hur cheferna upplevde sin frihetsgrad:

*”Stor frihetsgrad, jag tror att det är en sån där sak som sitter i huvudet på folk som säger att de inte har en stor frihetsgrad. Under mina år har jag alltid upplevt att jag har stor frihetsgrad, det innebär inte att jag kan göra vad jag vill, men jag kan vara med och påverka och vara med och driva frågeställningar eller aktiviteter, det blir inte alltid som jag vill men det är en del av livet.”*

Samtliga intervjupersoner var nöjda med den grad av frihet de hade i arbetet, vilket också syntes väl när de tillfrågades om deras ansvar och befogenheter stämde överens, en fråga som hör ihop med graden av frihet. Ingen av de tillfrågade ansåg att deras befogenheter var otillfredsställande för att kunna sköta sitt arbete och ansvarsområden snarare tvärt om. Många upplevde att de vid behov kunde gå utanför sina ansvarsområden och ta de befogenheter de behövde för att göra det bästa av en situation, många exempel på detta gavs också av intervjupersonerna men då dessa är alltför specifika för individen anser vi att vi skulle riskera att brista i konfidentialiteten om de återgavs. Ett citat som däremot bra beskriver den gällande mentaliteten på ett bra sätt är följande:

*”Jag försöker säga till andra att ta dom befogenheter som behövs för att lösa uppgiften, jag hoppas att jag lever efter samma sak. Alltså att man får se till att skaffa sig de befogenheter man behöver. Även om det egentligen inte är inom mitt ansvarsområde, och det är någonting jag behöver, så kanske jag faktiskt gör det ändå. Om det blir fel*

*kan man alltid hävda att man hade en god intention, vilket är viktigast, man ville väl och företagets bästa.”*

Citatet är som sagt ett bra exempel på den mentalitet som existerade hos de intervjuade. De känner att de genom sin frihet och de befogenheter de kan ta sig allt som oftast har en möjlighet att agera och påverka sådant i sin omgivning. Dessa upplevda påverkansmöjligheter ska vi nu titta närmare på

### **3.1.2 Påverkansmöjligheter**

På frågan om de hade möjlighet att påverka sådant som begränsade dem i arbetet ansåg samtliga att så var fallet. Vissa diskuterar faktorer som ibland kan försvåra påverkan så som tidsbrist och ibland otydligt gränsdragning mellan ansvarsområden. Dessutom vill man inte trampa folk på tårna allt för mycket. Även de som nämnde sådana begränsande faktorer var dock genomgående positiva eller mycket positiva till sina påverkansmöjligheter, vilket följande citat visar:

*”Ja det tar bara lite extra tid eller lite extra jobb beroende på vad det är, tillexempel om det är i en sidoavdelning. Men visst kan jag påverka”*

För att sammanfatta deras påverkansmöjligheter av sådant som begränsar dem väljer vi ytterligare ett citat:

*”Ja, det går, kan alltid påverka, även sådant som inte ligger inom mina rama. Då får man ta fram ett förslag och lägga fram det för tillexempel mina chefer eller de som berörs. Befogenheterna och ansvaret har jag, det är bara att testa gränserna hela tiden.”*

Som synes ansågs påverkansmöjligheterna vara stora. Hur man gick tillväga för att påverka varierade dock något och det fanns flera olika sätta att utöva påverkan.

### **3.1.3 Påverkan genom kommunikation**

En majoritet av de tillfrågade anser att de genom kommunikation kan påverka sin omgivning. De återger hur viktigt det är att använda sig av kommunikation på rätt sätt för att nå ut och kunna få de resultat man vill åstadkomma. Det är viktigt att hålla medarbetarna informerade:

*”Genom att informera alla från början inför visionära mål och förändringar, så har man alla med sig när man börjar implementera det. Då är människorna med och där är kommunikationen viktig.”*

Vidare talar en majoritet också om att använda sig av rätt slags information för rätt sorts människor eller för rätt sorts kontext. För att nå fram till de mål man vill uppnå, måste man enligt intervjupersonerna anpassa sig till den kontext som är gällande. Annars är det svårt att kunna utöva påverkan genom kommunikation:

*”Mycket mail, information via mail. Men att få ut känslan av eller hos något, till exempel var vi ska befinna oss om fem år måste nötas in och detta börjar kanske då hos vår VD, och sen i alla led bryta ned det i mål som passar den kontext som gör det förståeligt. Och där måste man berätta om det i det verbala för att få ut information på det sett vi avser, men också så att det mottas på rätt sätt, man är ju alltid två i en kommunikation. ”*

*”killarna som jag sa innan är olika individer och man får hantera dem på olika sätt. En del killar behöver mer förberedelser medan en del andra är mer självgående, vilket ger olika variationer på hur man kommunicerar.”*

*”Ja, komplicerade sammanhang är svårt att förmedla i skrift, om man ska tolka det som man vill att man ska tolka det: Speciellt när man skriver saker på koncernspråket engelska, som alla då tolkar olika. Då är det bättre att lyfta luren.”*

*”[...] det handlar också om att prata med människor, vad säger man? Att prata med bönder på bönders vis, det tror jag att man kommer rätt långt med.”*

Ovanstående citat som är från fyra olika individer visar och är exempel på hur en stor majoritet av de intervjuade ansåg att man för att kunna utöva påverkan genom kommunikation, vilket de tyckte att man kunde, var tvungna att också anpassa sig till efter kontexten. De ansåg att man genom att anpassa sig till den kontext som var aktuell och genom att använda sig av olika typer av kommunikation kunde påverka medarbetare i den riktning som var positivt för företaget och dem själva.

### **3.1.4 Påverkan med hjälp av organisationskulturen**

Vidare ansåg en del av de tillfrågade också att de kunde utöva påverkan genom organisationskulturen. De kunde genom att hänvisa till policydokument eller påminna om så kallade ”corevalues” styra medarbetare i en önskvärd riktning.

*”[...] det händer att man använder dem (corevalues), man kan hänvisa till dem. Det finns tillfällen som det kan vara bra att ta upp det till diskussion.”*

De som ansåg att de kunde påverka sina medarbetare genom att hänvisa till organisationskulturen uppgav också att de endast gjorde detta vid behov, om det var något som saknades eller behövde poängteras. I sig såg de kulturen som positiv och oftast en underlättande faktor.

### **3.1.5 Påverkan genom både formell och informell makt.**

Inledningsvis kan man konstatera att begreppet makt hos ett antal av våra intervjupersoner hade en negativ klang. Detta resulterade i att vissa av intervjupersonerna inledningsvis inte riktigt ville kännas vid att de hade någon makt över huvud taget. Nedan följer ett citat som bättre visar inställningen till begreppet:

*”Jag skulle inte vilja säga makt, det har en så negativ klang. Men visst är det, det man har som chef. Det som gör att jag trivs med jobbet är att det känns som jag kan påverka.”*

Långt ifrån alla ansåg dock att makt som begrepp hade en negativ klang. Ett antal av de tillfrågade hade tvärt om en mycket positiv inställning till begreppet:

*”Jag tycker om makt, makt är för mig är att påverka, och det är positivt. Det handlar inte om att missbruka, Nej för mig är makt positivt. Jag vill förvalta det så väl jag kan. För dom mål som är satta för mig så försöker jag på bästa sätt använda mig av makten för att uppfylla dom.”*

När vi bytte ut begreppet makt till mjukare begrepp så som påverkan och inflytande visade det sig snart att samtliga tillfrågade hade en stor möjlighet att använda sig av sin makt. Faktorer som gjorde en sådan makt möjlig var: ansvar för lönesättning, ledighet och semester samt tilldelning av arbetsuppgifter och beviljande av bonusar och förmåner. Dessutom har de ansvar för människors utveckling vilken ansågs ge en väldigt stor makt. Att kontrollera ovanstående faktorer gjorde att de kunde utöva inflytande över sina medarbetare. Vilket det här citatet är ett bra exempel på:

*”När jag kom [...] hit som chef för gamla kollegor jag haft, så märkte man hur stor skillnad det var. Dom agerade på ett sätt som var väldigt, väldigt tydligt, så då förstod man det där med makten då den påverkade dom och man fick vara försiktig med den då. Man såg förändringen i människor och det hade med makten att göra. Man förstod att det hade med den formella makten då, att man har ansvar för deras lönesättning, kompetensutveckling och framtid.”*

En majoritet av de tillfrågade hävdade dock att de sällan försökte använda sig av sådana faktorer utan istället försökte använda sig av vägar som mer liknade informell makt. Man försökte i stället lobba för ändringar, resonera sig fram till beslut och så vidare. Vissa uppgav att om det krävdes kunde man ju givetvis peka med hela handen, men sådant var mest en sista utväg. Två av intervjupersonerna förklarade tydligt varför de agerade som de gjorde:

*”Jag använder inte min makt i den positionen jag har. Det funkar inte. Det är väldigt välutbildade, vettiga människor, de skulle bli demotiverade av det. Jag får bevisa för dom att det är rätt väg att gå så tar vi en öppen dialog om det.”*

*”Den informella makten funkar mer långsiktigt. Man kan bara köra över en människa ett par gånger sen är det stopp.”*

Som kan skönjas ovan behandlas informell makt redan till viss del. Vi ställde under intervjun frågan om intervjupersonerna tyckte att det var någon skillnad mellan informell och formell makt. Samtliga ansåg att det existerade en skillnad mellan informell och formell makt och en majoritet tyckte också att den informella makten i mycket var mer användbart än den formella makten som man till viss del också kan se i citaten ovan. Ännu tydligare blir det i ett citat från ytterligare en av de intervjuade:

*"[...] om man då begränsar sig till positionsmakt så missar man så mycket som man kan göra, man blir passiv om man förlitar sig till vad som står i ett verksamhetssystem eller på sitt visitkort. Då missar man mycket roligt i livet. Påverkansmöjligheterna minskar."*

Förutom att själv använda sig av sin informella makt ansåg vissa att man genom att vara medveten om de informella maktförhållanden som existerar också bättre kunde påverka sin omgivning:

*"Det är vissa personer, man vet att trots att dom är sjutton (stycken) så har en del mycket större makt ändå. Då försöker man sprida budskap till dom och få dom övertygade, så går allt snabbare. Vissa är informella ledare."*

Den informella makten var enligt en klar majoritet någonting som man inte kunde ignorera.

### **3.1.6 Användning av organisationsstrukturen**

På frågan huruvida de ansåg sig kunna använda sig av organisationens struktur för att underlätta för sig i arbetet svarade en klar majoritet av intervjupersonerna att så var fallet. De kunde vid behov luta sig mot organisationens struktur och använda den. De visste vem man skulle skjuta vidare saker till, vem man behöver prata med i specifika situationer och vem eller vilka som är ansvarig för vad. Dessutom kunde de använda sig av inbyggda strukturer för både kompetensutveckling och feedback. Nedan följer ett par citat för att åskådliggöra deras uppfattning:

*"Ja! Detaljerat hur vi ska jobba, kan bolla vidare i strukturen då den är tydlig."*

*"Har bra hjälpa av strukturerna som är inbyggda, system för kompetensutveckling."*

Man kan sammanfatta intervjupersonernas uppfattning om huruvida de kan använda sig av strukturen eller ej som att en majoritet anser den vara ett stöd och ett verktyg som gör saker och ting smidigare och enklare, och i vissa fall mer effektivt.

### **3.1.7 Att arbeta proaktivt**

Många av de intervjuade har under intervjun talat om vikten att kunna fokusera på annat än bara det dagliga och operativa arbetet. Vikten av att arbeta med strategier för framtiden och visioner och ha tid att se framåt har poängterats från många olika håll. I dessa diskussioner uppkommer också faktorer som de anser underlättar för att de ska kunna få den tid som behövs för att inte bara fastna i det dagliga.

### **3.1.8 Delegering**

En majoritet av de tillfrågade svarade under intervjun att de kunde använda sig av delegering för att underlätta för sig själv och gjorde också så. För den stora majoriteten var det ett livsviktigt inslag för att kunna frigöra tid och kunna sköta sitt arbete så bra som möjligt:



*”Vi använder oss mycket av delegering. Otroligt mycket. Delegering är nyckeln till framgång. Om man tittar på chefsnivå, vi har ju olika chefsnivåer och det ända sättet att frigöra, underlätta för sig själv till att tänka, till att jobba långsiktigt, det är att delegera. Det är det enda sättet att få det här andrummet att jobba långsiktigt.”*

En del av de tillfrågade hade ibland svårt att släppa iväg hela ansvaret vid delegering vilket ibland resulterade i att den underlättad som delegeringen kunde resulterat ifrån början minskade. Detta skedde ofta trots att de var medvetna om det. Ett par av de intervjuade gav sin syn på varför det är så viktigt att både delegera ansvar och befogenheter:

*”Absolut! Du kan aldrig delegera ett ansvar utan befogenheter. Dom är gifta med varandra”*

*”Förut delegerade jag mer delansvar, men ska man delegera tycker jag att man ska delegera ett helt område, väldefinierat.”*

Förutom delegering av ansvar till sina medarbetare hade ett flertal av de intervjuade antingen nyligen införskaffat sig, eller var på väg skaffa sig teamledare. Detta för att ytterligare avlasta cheferna på ett mer formellt sätt. Ofta med tanken på det mer proaktiva i bakhuvudet:

*”Ja det var så att jag skulle ta det som är på sikt och [...] det dagliga.”*

*”Absolut! Oja det är lite tanken med det, så att vi både ska kunna ta itu med det operationella och samtidigt ha fokus på det långsiktiga.”*

Förutom delegering och avlastning fanns ytterligare faktorer som sammantaget underlättade för de intervjuade att kunna arbeta proaktivt.

### **3.1.9 Feedback**

En majoritet av de tillfrågade ansåg att feedback både för sin egen del men också feedback hos sina medarbetare var en otroligt viktig del av att få organisationen att bli bättre. En av intervjupersonerna uttryckte detta tydligt:

*”Det är där jag tror att skillnaden är mellan en presterande och en högpresterande organisation och jag tror att människor växer mycket mer. Jag får också för lite feedback. Man måste ta sig tid.”*

Genomgående tyckte intervjupersonerna att man kunde se mycket positiva resultat av feedbacken:

*”[...] feedback underlättar också. Med nöjd personal går allt bättre.”*

*”De flesta människor som inte presterar vet inte vad som förväntas av dom.”*

En stor majoritet av de intervjuade talade om en förbättring genom feedback. Det tog mycket av deras tid men en majoritet tyckte att det var värt tiden och att det gav goda resultat. De tyckte att medarbetarna fungerade bättre och utvecklades, vilket underlättar i arbetet och minskade både problem och saker som behövde läggas i. Avslutningsvis lade en majoritet av mellancheferna dock till att de ansåg att feedback var någonting som till viss del försumrades, trots goda resultat och att de tyckte att det var viktigt. De hade svårt att få tiden att räcka till och detta fick konsekvenser för hur ofta feedback utövades:

*”Alldeles för lite, återigen, för att göra det så bra, måste man ta sig tid. Feedback är jättesvårt, dunk i ryggen är inte riktig feedback.”*

*”flera tillfällen för feedback, både för positiv och negativ, försöker använda mig av det men det skulle behövas mer.”*

### **3.1.10 Gruppdynamik och motivering av medarbetare**

En stor del av intervjupersonerna försöker att på något sätt arbeta med gruppdynamik och bättre sammanhållning i gruppen. De allra flesta sådana åtgärder går i Tetra Pak ut på att man tar gruppen eller teamet utanför organisationen:

*”Vi försöker jobba med det, få en grupp som arbetar tillsammans i det dagliga.”*

*”[...] ett exempel är åker vi ut alla de som rapporterar till mig och har gemensamma aktiviteter. [...] man behöver bryta sig loss från den här miljön vi sitter i.”*

*”Ja det gör vi, vi ska dricka öl nästa vecka.”*

Förutom dessa åtgärder var det dock sparsmakat med verktyg eller insatser för att öka gruppdynamiken. Mellancheferna tyckte dock att det som gjordes fungerade bra och gav goda resultat. Intrycket var att de uppfattade det hela som att de genom att få ett bättre fungerande team, ansåg sig kunna sköta sitt jobb, både smidigare och bättre.

Förutom gruppdynamiken diskuterades också motiveringsåtgärder för medarbetarna. Samtliga mellanchefer berättade under intervjun att de försökte motivera sina medarbetare på ett eller annat sätt. Tillvägagångssätten var dock något skiftande. Vissa använde sig mest av de hjälpmedel som finns att tillgå i organisationen:

*”Vi har ju något vi kallar individuella mål, där vi mäter individen.”*

En majoritet av mellancheferna använde dock förutom de strukturella hjälpmedel som finns också andra motiveringsfaktorer:

*”Inspirerar folk till att ta egna initiativ och att det är okej att gå på en nit. [...] vi har ingen backstabbingkultur. Det ska vara öppet och högt i tak.”*

*”Måste bjuda tillbaka när killarna gör det i arbete.”*

*”Jag vet till exempel att en av mina orderägare gillar delegat och ansvar och då försöker jag ge henne det. Att ge henne ansvar, hon gillar att resa så då ger jag henne möjligheten att resa till Kina och Singapore till exempel.”*

Vidare tyckte ett flertal att man kunde se att motiveringsåtgärderna gav resultat:

*”Ja det tycker jag. En oerhörd vinst. Det underlättar också.”*

*”Jo, folk trivs och feedback fungerar bra.”*

Nästan alla kunde se resultat av åtgärderna och tyckte att det underlättade för dem i deras arbete.

## **3.2 Faktorer som begränsar handlingsutrymmet**

Efter intervjuerna sökte vi i de inledande resultaten efter likheter även i det som begränsar mellanchefernas handlingsutrymme. De begränsande områden som intervjupersonerna diskuterade utifrån olika infallsvinklar återges här tematiserat som; **Strukturella problem, Kommunikation, Delegering, befogenheter och ansvar samt Tid: att vara proaktiv.** Begrepp och faktorer som anses viktiga kommer i texten skrivas med fet stil, detta då vi i den här delen av resultatet ser att det underlättar för läsaren.

### **3.2.1 Strukturella problem**

Vi har inte som syfte att i detalj se på hur organisationsstrukturen eller kulturen faktiskt är uppbyggd och utformad. Inte heller till att se exakt vad de bakomliggande orsakerna till vad som utgör de upplevda hindren och problemen i struktur och kultur. Vi vill se hur och vilka problem som upplevs och uppfattas av mellancheferna vi intervjuat och som begränsar deras handlingsutrymme. Därför kan anledningarna till dessa problem inte lösas utan vidare forskning på områdena i den specifika kontexten.

### **3.2.2 Kulturell hierarki**

De begränsningar med strukturen som mellancheferna upplevde har flera bottnar, vi har identifierat sex genom våra intervjuer. Många uttryckte att de upplevde strukturen, när det gällde bland annat order- eller kommunikationsvägar, som **hierarkisk**. Utifrån intervjuerna så tolkar och kategoriserar vi det som att denna hierarki skulle ha **kulturella** förtecken. Kulturen vi pratar om här är inte den som ska vara rådande enligt Tetra Paks policys och den stämmer inte överens med den platta strukturen. Kulturens enda begränsande faktor som vi har identifierat är kopplingen till den upplevda hierarkin. Många av intervjupersonerna kopplade starkt samman kulturen och de policys och core values som Tetra Pak officiellt har. De upplevde faktiskt i stort att kulturen stämde väl överens med dessa core values och såg inga problem med den.

Dessa begränsningar var heller inget som kom fram när vi diskuterade kulturen specifikt, utan kom upp och uttrycktes på olika sätt när vi pratade om strukturen och kommunikationsbarriärer. När vi frågade om de kunde förklara denna diskrepans så fick

vi fram tre faktorer som vi valt att kalla; **sociokulturella, historiska och byråkratiska**. De sociokulturella och de historiska har delvis gemensamma komponenter medan de byråkratiska faktorerna står mer för sig själva, därför börjar vi med de sociokulturella och historiska.

### 3.2.3 Personer och positioner

*”Vi har en brittisk VD, han syns inte så mycket ute i organisationen. Han vill gärna köra den hierarkiska stilen att gå till sin chef som går till sin chef hela vägen upp till VD. Det är något man känner, även om det inte är starkt uttalat, att det är bäst att gå den formella vägen.”*

*”[...] folk har befogenheter det handlar ofta mer om hur man tolkar dom. Läser man rollbeskrivningar och sånt där så har dom jättemycket befogenheter (medarbetarna). Det kan hänga ihop med att det är lite hierarkiskt (att de inte upplever sig ha befogenheter). Och att det är så hänger nog med långt tillbaka i tiden om det fanns ledare då som var så då... Jag vet inte.”*

Båda dessa faktorer är knutna till personer och personliga uppfattningar, de är också knutna till positioner på olika sätt. Den sociokulturella faktorn kan här handla om de socialt konstruerade kulturella idéer om till exempel hur saker ska göras som antas finnas i till exempel ett land eller hos en grupp. Orsaken till dessa kan vara undermedvetna men gestaltar sig här som övertygelser som drivs i organisationen, ofta inofficiellt. Problemet här speglas mot denna bakgrund och tillsammans med att dessa individer genom att använda eller rent av bara inneha sin positionsmakt på så vis frammanar en upplevd hierarki. Den historiska faktorn grundar sig också i individer och deras uppfattningar och positioner. Här pratade intervjupersonerna om att det historiskt sett upplevs ha varit mer hierarkiskt och att organisationsförändringar har gått individer förbi och de nu i egenskap av sin position frammanar en hierarki. Dessa faktorer anses inte enbart eller nödvändigtvis vara interna för den absolut närmaste delen av organisationen. Faktorerna är ett problem de upplever finns och påverkar dem även utanför den omedelbara närheten, både i organisationen i stort och externt.

### 3.2.4 Byråkrati

Den sista faktorn är här den byråkratiska. Anledningen till att den byråkratiska står för sig själv är att den grundar sig i system som är inbyggda och alltså en del av strukturen. Det handlar till exempel om de ingående beskrivningarna av processer och arbetssätt, policys, de utförliga arbetsbeskrivningarna eller systemen för kompetensutveckling.

*”Det är mer hierarkisk struktur idag, man har mindre påverkan. Det är mer processororienterat också vilket gör det svårare att ta vägarna runt om processerna. Man blir styrd av dom.”*

*”Verktyg för den här personalansvarsbiten är väldigt styrt, allting är kopplat via datasystem det är en nackdel [...] men också en styrka då alla får samma bedömning. Vi har kanske en frihetsgrad här också men förr eller senare så måste man använda dessa system.”*

Den byråkratiska sida de ger uttryck för och som de på olika sätt anser är begränsande är småsaker när man ser till de utökande faktorerna vi har hittat och som de också ger uttryck för men de är likväl viktiga att ta upp. Flera såg fördelar med att ha verktyg och processer samtidigt som det kunde vara begränsande, speciellt som de är så många och utförliga.

Vidare så har vi identifierat ytterligare två delar som har med den formella strukturen att göra. Dels anser mellancheferna att det är en begränsande faktor att de och andra i deras närhet har fått **utökade roller**, eller specialiserade och mindre roller som gjorts "exklusiva". Dessutom finns det en inbyggd distans till, ur deras ögon sett, delar av organisationens mer **externa delar** såsom stödfunktioner, men även mot marknadsbolag och så vidare.

### 3.2.5 Utökade roller och exklusivitet

Det exklusiva beskrivs också som enmansfunktioner och organisationen beskrivs bland annat som anorektisk.

*"Organisationen är anorektisk, det vill säga att vi har inte så mycket dubbelfunktioner utan det är enmansfunktioner hela vägen runt så är någon borta så blir det direkt ett hål [...]."*

*"Befattningarna har blivit mindre för att klara den ökade arbetsbördan, det innebär också att folk har mindre insyn det är svårt att påverka vissa saker."*

Detta innebär till exempel att om någon är borta så märks det då det inte finns någon som kan fylla upp, andra menade att de skulle bli effektivare och produktivare men med samma antal huvuden. Det är vissa som ger mer uttryck för det här än andra även om det är något flera berör.

### 3.2.6 Distans till externa delar

Distansen till andra delar är en för oss svårförklarad faktor, vi har ju inte djupare undersökt strukturen utan utgår här helt ifrån vad intervjupersonerna säger. De menar att de delar som till exempel är externa eller andra delar som jobbar vertikalt eller parallellt mot den egna delen blir mer och mer distanserade:

*"[...] man har dragit bort dom från det dagliga för att dom inte ska störas av det (det dagliga) och det är en jättebra grej så de kan jobba mer fokuserat på det. Nackdelen är att de glider längre och längre ifrån hur vi jobbar."*

*"Vi sitter lite som en central organisation, och jobbar tvärs över, och jag hade önskat att vi var mer integrerade med kategorierna. För nu blir det mycket dubbelarbete och vi hade kunnat optimera resurser. Att vi satt mer integrerade, nu sitter vi helt separerade. Vi uppfattas ibland kanske som centraliserade, en hierarkisk organisation."*

*”Det byggs upp murar mellan de olika avdelningarna i processen, alla håller på information för att se att dom har vad dom behöver innan de går vidare. Det skapas ett visst avstånd i leden ner till produktion. Man förstår inte varandras behov.”*

Mellancheferna upplever att denna distans eller dessa externa delar har kommit att bli en begränsande faktor och något som stundtals försvårar för dem. Det handlar mest om specifika saker som till exempel är återkommande moment i projekt eller i arbetet i stort:

*”Att hitta effektiva sätt att hitta ut med budskap, det är en utmaning. Till dom utanför vår organisation till exempel marknadsbolagen. Tidigare har vi till exempel mailat info till chefer högre upp i organisationen och så har dom inte fört den vidare till dom som berörs av den, vilket lett till problem.”*

Man ger även uttryck för att tydligare visa med strukturen sättet man jobbar på, det vill säga kategoriperspektivet. Dessutom menar de på att strukturen ska vara tydligare och stämma överens med hur den upplevs och vice versa.

Distansen påverkar och har andra delkomponenter än de som tagits upp ovan, det gäller ekonomi och kommunikation. Båda är här tätt sammankopplade med varandra och med problemen med de externa delarna som vi tagit upp ovan, alltså strukturen.

Kommunikationen är här av underordnad betydelse men belyser svårigheterna med att få till samarbete och förståelse med andra delar av organisationen när man har olika ekonomiska mål eller delmål i gemensamma projekt. Det handlar också om att man försöker få andra delar att förstå magnituden av något som är viktigt för den egna delen av organisationen för någon som ser saken helt annorlunda eller rent av som en ytterligare belastning om man till exempel skulle skynda på ett moment:

*”[...] men tyvärr är det inte samma fokus och prioritering eftersom de har sina normala arbetsuppgifter som de har redan nu, så att trycka in något som vi behöver är svårt. Vi hamnar alltid, eller alltid är inte bra, ofta hamnar vi längst ner på prioriteringslistan. Sånt som förbättrar vår situation, det har dom inte alltid tid eller vilja att fixa till.”*

Så ekonomi eller resurser sätter käppar i hjulen för det samarbete och den förståelse man försöker utöka eller skapa med kommunikationen. Detta innebär, som vi ser det, att strukturen här skapar hinder i den kommunikation som görs för att komma framåt och underlätta i olika ärenden, alltså begränsar handlingsutrymmet.

### **3.2.7 Kommunikation**

Kommunikationen har ett antal begränsande faktorer; det är dels sättet de kommunicerar, alltså vilka **forum** och genom vilka **kanaler** de i huvudsak kommunicerar men också **barriärer** för kommunikationen i form av strukturella problem, som även här till stor del har de kulturella förtecken vi visat på ovan, och tidsbrist. Kommunikation är en viktig del i arbetet enligt de flesta, det är också något som ska göras i stor utsträckning och med flera intressenter:

*”Vi kan inte göra saker genom att bara prata med en part, vi måste prata en hel del. Mycket koncensus, mycket möten och mycket mail. Vi måste ta hänsyn till väldigt många.”*

### **3.2.8 Kommunikationskanaler**

Kanaler som i huvudsak används vid kommunikationen både internt och externt är mail. Detta är en sådan faktor där intervjupersonerna var ambivalenta och såg både för och nackdelar med det extensiva användandet av just mail som kommunikationskanal. Fördelarna som de såg med mail var att det var mer effektivt och snabbt än andra kommunikationskanaler och att de inte behövde svara direkt. Nackdelarna tog dock överhanden:

*”E-mail är förhärskande ju (skratt).”*

Även om man försöker prata ansikte mot ansikte så använder de mail uteslutande mest. De är dessutom alla överens om att detta inte är det bästa sättet att kommunicera på:

*”Kommer sist i kön med mail, folk orkar, hinner inte läsa all sin mail. Det finns ingen guideline för hur man ska använda sin mail så det flyger runt arbetsuppgifter i systemet både stora som små.”*

*”Mail tar upp mycket tid och kräver action. Det kan vara en förmiddags jobb.”*

Lösningar på det här problemet som de själva upplever som en tydlig begränsning är det ont om. Tidsbristen tas upp som ursäkt för bristen på bland annat mer muntlig kommunikation mer än en gång.

*”[...] jag är mycket uppbokad. Men mail blir en stor del när man inte hinner med.”*

### **3.2.9 Möten ett forum för kommunikation**

De forum eller plattformar för kommunikation som används mest är möten, många menar att tiden som de vill använda till exempelvis det operationella, dagliga arbetet går åt till att sitta i möten. Feedback, coachrollen är saker i det dagliga som får stryka på foten och inte minst det visionära, långsiktiga arbetet begränsas. Eftersom mötena tas upp som det forum där stora delar av kommunikationen inom organisationen görs så tar vi upp det under kommunikation. Konsekvenserna av mötena visar vi tydligare på under stycket: ”Tid: att vara proaktiv”.

*” Det blir väldigt mycket mail, sen har vi en del möten men kanske inte tillräckligt eller så har vi fel möten har jag funderat på ibland. Vi har extremt mycket möten här, jag har aldrig varit i en organisation där man har så mycket möten. Det är helt omöjligt att boka tid med någon för nå, man ska på möten. Om man tittar i sin egen kalender så funderar jag över vad jag gör med den här informationen, ska jag föra den vidare eller ska jag ta något beslut. Det är för mig inte riktigt tydligt, jag tror vi missköter det här med möten å det gravaste. Vi kunde bli mycket effektivare om vi tog kontroll över hela mötesituationen. ’är det något ni tagit upp och diskuterat?’ Inte mer än att vi pratar*

*om att det är fruktansvärt mycket möten och alla klagar över det och man blir slav under outlook ungefär, man kan inte påverka sin egen situation. Jag kan känna mig frustrerad över det. Jag är övertygad om att jag går på för många möten och ett antal möten där jag inte ens bidrar eller är med och tar beslut och då kan man alltid fråga sig om jag skulle ha varit på det här mötet. Jag blir bara ett filter det finns inget värre än att vara ett filter. Jag kommer aldrig kunna återberätta det som sades där så att den som egentligen kanske borde varit där förstår.”*

*”Alla sitter på möte hela tiden. Antingen sitter jag eller någon annan i möte.”*

Intervjupersonerna hade inte fler lösningar på detta problem och de hade, som vi kan se i första citatet, uppenbarligen än så länge inte tagit sina funderingar längre än till fikabordet.

### **3.2.10 Kommunikation genom informell makt**

Ett annat forum för kommunikationen och en del av det sätt de anser sig kunna påverka är genom informell makt och kontakter, de beskriver detta som politik. Något de anser tar ganska mycket tid och skapar onödiga barriärer och byråkrati. Följande citat från våra intervjupersoner angående denna problematik belyser detta på ett bra sätt, bland annat genom att använda sig av sin avdelningsstorlek som informellt påtrycknings redskap:

*”Det är mer politik här, man måste förankra mycket mer och hålla på med lobbying, ja det låter sjukt, men mycket internt sånt.”*

*”Ibland kan man känna att fan det är omständligt men jag vet att om jag krattar gången på det här viset så kommer det att gå mycket smidigare.”*

*”Ja jag har inget rakt svar men det känner jag att vi kan göra bland annat genom vår storlek (påverka sin omgivning informellt).”*

### **3.2.11 Barriärer i struktur eller genom kultur?**

Andra barriärer i kommunikation de tagit upp beskrivs som strukturella men precis som tidigare beskrivet lika gärna kan ha med kulturen att göra. Bland annat beskrivs det att kommunikationen tar onödiga omvägar:

*”Vissa [...] vill gärna prata med mig istället för mina teamledare trots att de är utsedda att driva ett projekt. Det kan jag tycka är felaktigt, då ska allt upp och vända hos mig. Det har med min formella makt att göra. Men om jag har delegerat så är det den som fått delegatet som dom borde gå till.”*

*”Man kan säga att om man tittar på olika områden och till exempel tittar på själva orderhanteringen och hur vi hanterar ordrar. Där har vi två läger idag. Från att säljaren får in orden (vidare) till orderägare i kategorierna sen vidare till crp, kordineringsansvarig för produktion. Där tycker jag att vi har en väldigt onödig överlämning, borde kunna centralisera det bättre. För att få det effektivare.”*



Det var flera som tog upp det här problemet men upplevde det på olika sätt. Det första citatet ovan visar tydligt på det som kommer nedan och där tas upp under delegering, alltså får det konsekvenser för mer än kommunikationen.

### **3.2.12 Tid: att vara proaktiv**

Mötena, som vi tagit upp ovan, tillsammans med många resor och den dagliga operationella verksamheten orsakar tidsbrist. Denna tidsbrist går ut över det långsiktiga arbetet, feedback och coachrollen. Flera upplever det långsiktiga arbetet som viktigt men också något som är svårt att hinna med:

*”Det långsiktiga kontra det som ska göras här och nu, bråttom versus viktigt, där bråttom är det här lite dagliga operationella medan viktigt är det långsiktiga arbetet där det har en tendens till att bli allt för kortsiktigt och för lite av den aktiviteten (det långsiktiga) det känns svårt.”*

*”Måste planera, försöker men det är inte så lätt. Det operationella, kundens problem, kan komma in och förstöra allt, slå sönder, även då för mig som chef. Otrolig fokus måste sättas på detta (kundens problem).”*

*”Ett problem jag har är att jag hinner inte med tycker jag, ska jobba strategiskt också där man ska sitta med i möten [...]. Tiden jag borde ägna åt killarna räcker inte till, dom blir lidande tyvärr. Tiden räcker inte till helt enkelt.”*

Man har börjat försöka lösa detta genom att införa en teamledartjänst hos flera av de personer vi pratat med. Delvis för att feedback och coachning ska fungera som tänkt, någon som kan och ska vara närvarande i det dagliga så att mer fokus kan läggas proaktivt.

### **3.2.13 Delegering, befogenheter och ansvar**

Sen finns det svårigheter med delegeringen, som vi kort varit inne på, som tar upp onödig tid. Som visat på tidigare så anser mellancheferna att det även finns mycket positivt med delegering även om de pekade på vissa avigsidor. Det är bland annat svårt att få medarbetare att ta, eller att få lov att ta, de befogenheter de har i sin roll och som de får genom delegering av uppgifter och ansvar.

*”De ska våga ta ansvar själva och inte komma och fråga hela tiden, det vill jag trumma ut.”*

*”[...] ibland så gör man fel, folk frågar mig om ett projekt och jag svarar istället för där jag borde vidarebefordrat detta (till den som fått ansvaret). Genom att göra så tar jag ifrån dom delegatet.”*

En av intervjupersonerna (detta citat finns även med under: strukturella problem) pekar tydligt på att även om befogenheterna fanns och det gällde bara för medarbetarna att ta

för sig så fanns det strukturella eller som vi identifierat det som kulturella problem med det:

*"[...] folk har befogenheter det handlar ofta mer om hur man tolkar dom. Läser man rollbeskrivningar och sånt där så har dom jättemycket befogenheter (medarbetarna). Det kan hänga ihop med att det är lite hierarkiskt (att de inte upplever sig ha befogenheter). Och att det är så hänger nog med långt tillbaka i tiden om det fanns ledare då som var så då... Jag vet inte."*

*"[...] jag har stort förtroende för alla här så de kan egentligen ta dom besluten själva och skulle det vara fel, so what det går väll att reparera. Hellre ta ett beslut (oavsett utfall) än att inte göra det. Att inte ta ett beslut är det värsta jag vet."*

Att intervjupersonerna samtidigt som de såg ovanstående problem med delegeringen så går det på sina håll så långt att det bara delegeras uppgifter men ansvaret och befogenheterna behåller man själv:

*"Delegerar bara uppgiften och följer upp själv."*

*"[...] jag försöker göra det (delegera både ansvar och befogenheter) men det är inte lätt. Alltså jag finns kvar och har baktankar och kan bolla idéer om det behövs."*

*"Vissa viktiga saker följer jag upp, en del mindre viktiga hinner jag inte. Men då kan de komma till mig ibland. En del kan trilla mellan stolarna och det är inte bra."*

*"Inte direkt (delegerar) det har jag inte gjort sådär, de har en jävligt tydlig roll och uppdrag. 'Delegerar du för att underlätta för dig själv?' [...] det har jag inte tänkt på så."*

Svårigheterna med delegering har som man kan se ovan flera orsaker, dels är det strukturella eller kulturella orsaker och sen finnas det tydliga problem i inställningen eller insikten i vad delegering av både ansvar och befogenheter har för vinster. Inte minst vinster i form av tid, något de själva anser är en bristvara och som kan, och enligt dem själva bör, användas till flera saker som de "ligger efter med" idag.

### **3.2.14 Externa faktorer och omvärld**

Flera av mellancheferna såg de externa faktorerna och omvärldens inverkan som ramar man behövde förhålla sig till eller ha som hjälpmedel, men inte som en begränsning i arbetet. De externa faktorerna kan till exempel handla om ekonomi, som påverkan av budget. Omvärldsfaktorer handlar till exempel om marknad och lagar och regler.

*"Väldigt mycket ramar, regler, lagar men inget som jag känner jag har problem med. Ibland kanske man inte känner till alla lagar, men det är en del av jobbet."*

*"Man ska ta det på ett positivt sätt och se det mer som ett hjälpmedel att driva verksamheten, inte som ett hot eller problem, utan som ett hjälpmedel."*

Som kan läsas tidigare så påverkar bland annat marknadsbolagen handlingsutrymmet.  
Att så är fallet härleder vi dock till andra orsaker än till att de enbart är externa.  
Marknadsbolagen diskuterades aldrig när det var tal om externa faktorer. .

## 4 Integrerat analys och teoriavsnitt

Som synes i resultatavsnittet påverkar vissa faktorer handlingsutrymmet både negativt och positivt. Vi kommer i detta avsnitt problematisera och analysera vårt resultat med hjälp av teori. Vi kommer i första hand diskutera de olika delarna var för sig för att senare sätta dem i relation till varandra och handlingsutrymmesbegreppet i den avslutande diskussionen.

### 4.1 Påverkansmöjligheter

Som visades i resultatredovisningen ansåg samtliga intervjupersoner att de hade goda eller mycket goda påverkansmöjligheter. De kunde enligt sig själva påverka sin arbetssituation om så krävdes. Hur de däremot utövade påverkan varierade dock både mellan individer och från situation till situation. Vidare kände de att de kunde påverka sin arbetssituation genom bland annat kommunikation, organisationskultur, vilken vi återkommer till senare, och makt. Vi kommer här i teori och analysdelen att fokusera på maktaspekten av påverkan, då vi anser att det är den aspekt som ständigt är närvarande, oberoende vilken slags påverkan som utövas. Avslutningsvis för sig själv kommer påverkan genom kommunikation att behandlas. Denna del är fristående då den till så pass stor del är en förutsättning för utövandet av de andra påverkansstyperna.

#### 4.1.1 Olika typer av påverkan

Mellancheferna uppgav som bekant i resultatredovisningen om ”påverkansmöjligheter” ett antal faktorer som de ansåg vara betydande för att de skulle kunna utöva påverkan eller använda sin makt. Faktorer de nämnde var bland annat lönesättning, ledighet och semester, samt tilldelning av arbetsuppgifter, beviljande av bonusar och andra förmåner. Enligt oss kan dessa faktorer likställas med vad som i Yukl (2006) kallas belöningsmakt. Belöningsmakt som ursprungligen återfinns i French och Ravens taxonomi från 1959. Taxonomin är inte något vi i helhet kommer behandla här då vi enbart har för avsikt att ta upp sådant som direkt berör det som uppkommit under intervjuerna. Också Conrad och Poole (2002) talar om makt genom kontroll av resurser.

#### 4.1.2 Belöningsmakt

Belöningsmakten beskrivs i teorin som sådan att en individ upplever att en annan person har kontroll över för dem åtråvärda resurser eller belöningar. Genom att kunna styra över dessa får personen som kontrollerar resurserna och belöningarna inflytande över dem som efterfrågar dem. Belöningsmakten kopplas ofta ihop med formellt ansvar, att till exempel fördela resurser i en organisation. Exempel är löneökningar, bonusar, befordran och arbetstider (Yukl, 2006). Conrad et al. (2002) har en något mer förenklad men snarlik beskrivning av det hela. De menar att de som har möjlighet att fördela resurser inom organisationen också är de som har det största påverkansverktyget i organisationen.

Hur belöningsmakten utövas får också påverkan för resultatet. Hur attraktivt det som erbjuds är för den individ som ska påverkas och hur trovärdig maktutövaren är, är faktorer som påverkar. Ju högre dessa både faktorer är desto större effektivitet,

påverkansmöjlighet existerar. Därför är det viktigt för maktutövaren att veta vad medarbetarna värdesätter och hur högt. Vidare kan man inte heller lova för orealistiska saker som inte går att uppnå eftersom trovärdigheten då sjunker tills nästa gång man ska försöka utöva inflytande (Yukl, 2006; Conrad et al., 2002).

Belöningsmaktens har också ett antal begränsningar, ett exempel på en sådan begränsning är när det gäller att utöva påverkan på personer antingen på samma eller en högre nivå i organisationen. Dessa har antagligen likarartade eller större påverkansverktyg som en själv. Detta påverkansverktyg vänder sig mest nedåt i organisationen. En annan begränsning är att belöningsmakten oftare resulterar i lydnad än motivation. Den påverkade individen kommer oftast inte göra mer än vad som krävs för att få del av belöningen. Används belöningsmakten för ofta kan den också resultera i att de man vill påverka alltid förväntar sig en belöning då de ska göra någonting nytt (Yukl, 2006).

Vi har med hjälp av teorin tolkat vårt resultat som att mellancheferna vi intervjuade uppfattar sig ha och kan använda sig av belöningsmakt gentemot sina medarbetare. Detta framgår enligt oss tydligt när man ser till vilka faktorer mellancheferna valde att nämna under intervjuerna som påverkansverktyg. De beskriver själva hur de är innehavare av sådant som deras medarbetare antingen är beroende av eller finner åtråvärt. Detta ger dem en maktställning. Det som vi vidare finner väldigt intressant är att en stor majoritet av mellancheferna också påpekade att de inte använde sig av den här typen av makt i någon större utsträckning. Trots att de pekade ut dessa faktorer som vad som gav dem makt och påverkan. Detta på grund av att de tyckte att det fanns andra vägar som var effektivare. Det anser vi bero just på de begränsningar som nämns i teorin angående belöningsmakten. Deras organisation är uppbyggd på ett sådant sätt att de är beroende av att folk är kreativa och innovativa, då fungerar inte bara belöningsmakt. Som teorin nämner är individen eller i det här fallet medarbetaren inte benägen att göra mer än vad som krävs för att få del av belöningen, det leder inte till någon motiveringshöjning långsiktigt. Detta innebär enligt oss antagligen att de måste komplettera med påverkansverktyg som är mer motiverande och stimulerande, för att skapa en kreativ miljö med motiverade medarbetare. Detta förklarar enligt oss mellanchefernas inställning till belöningsmakten. Belöningsmakten är något de har möjlighet till och bör använda sig av då och då. Men gärna då i kombination med andra påverkansverktyg, då det annars leder till mindre motiverade och kreativa medarbetare. Detta anser vi förklarar varför de är något försiktiga i sina uttalanden och hellre talar om mer informella verktyg.

En majoritet av mellancheferna talar ovan om mer informella påverkanstyper när de förklarar hur de vanligtvis går till väga för att utöva påverkan. I resultatdelen om "påverkan genom makt" beskrivs hur de föredrar att resonera sig fram till beslut, lobba för förändringar, informera medarbetare och motivera sina beslut. Denna typ av påverkan anser vi påminner om typerna referensmakt och expertmakt som också ursprungligen kunde hittas i French och Ravens taxonomi från 1959.

### 4.1.3 Referens och expertmakt

Referensmakt och expertmakt är inte lika auktoritära och positionsbundna som till exempel belöningsmakt, detta enligt både Yukl (2006) och Conrad et al. (2002).

Referensmakten går ut på att genom att skapa en relation till andra människor, får utövaren dem mer villiga att utföra saker samt att göra som utövaren vill eller ber om. Detta sker genom att den individ man vill påverka eller ha inflytande över känner lojalitet, beundran, kan och vill identifieras sig med utövaren eller helt enkelt tycker om honom eller henne. Det underlättar om utövaren är accepterande och visar en positiv attityd, är hjälpsam, stöttande och håller löften i en sådan situation. Man kan också skapa eller förstärka en tidigare relation genom att ställa upp för andra och göra egna uppoffringar för att visa att man bryr sig (Yukl, 2006).

Expertmakt å andra sidan utövas genom att andra ser maktutövaren som en pålitlig källa för information och råd. Utövaren sitter på kunskap och erfarenhet som gör honom eller henne värdefull för omgivningen. Det viktiga är inte att utövaren har denna expertis utan att andra uppfattar att han eller hon har det. Misstag som gör att omgivningen börjar tvivla på expertmakten kan dock vara förödande och ta långt tid att reparera. En väl fungerande expertmakt gör att utövaren kan få andra att utföra och göra saker utan att ifrågasättande, då de litar på utövarens omdöme och kunskap. Sätt att använda sig av expertmakt och att utöka den är bland annat att förklara och motivera beslut, lyssna och ta hänsyn till andras förslag och åsikter samt försöka att bevisa att till exempel förslag eller förändringar är de rätta (Yukl, 2006).

Både referensmakt och expertmakt fungerar betydligt bättre åt sidan och uppåt i en organisation än till exempel belöningsmakten som beskrevs ovan. Det finns goda möjligheter att kunna påverka både medarbetare och chefer på högre nivåer (Yukl, 2006).

Som presenterats ovan anser vi de tillvägagångssätt mellancheferna föredrar att använda sig av i sin påverkan snarlika med dem som används när man utövar referens och expertmakt. Detta igen enligt oss beroende på hur organisationen, Tetra Pak fungerar. Mellancheferna har vid upprepade tillfällen betonat vikten av att ha en relation till sina anställda och att synas i korridorerna. Trots att de inte alltid har tid. Detta resulterar enligt oss i en typ av referensmakt då relationer växer fram och tilliten och känslan av samhörighet ökar. Att inte referensmakten tar mer plats än den gör anser vi bero på att den för mellancheferna konkurrerar med flera andra typer av makt. Det går inte att komma ifrån att mellancheferna sitter på belönings och positions makt. Även om de själva inte försöker använda sig av den i någon större utsträckning som nämntes tidigare, så är tror vi att medarbetarna i allra högsta grad är medvetna om den. Detta syntes enligt oss extra tydligt i ett av citaten under ”påverkan genom makt” i resultatdelen. Där kan en av mellancheferna ses beskriva hur hans gamla kollegor behandlar honom på ett helt nytt sätt nu när han är chef. Behandlingen kopplar han sedan ihop med den formella positionsmakten han nu blivit innehavare av. Även om mellancheferna inte själva väljer att använda sig av positions och belöningsmakt i någon större utsträckning, så är medarbetarna själva medvetna om den. Detta innebär att den antagligen ständigt finns närvarande även om den inte är uttalad.

Förutom referensmakt har vi också som sagt funnit att expertmakt utövas inom organisationen. Detta beroende på att flera av mellanchefernas tillvägagångssätt på ett tydligt sätt stämmer överens med det som beskrivs användas i utövandet av expertmakt i Yukl (2006). Expertmakten i Tetra Pak, utövas dock inte enligt oss på ett sådant sätt att det är mellancheferna som i största grad använder sig av expertmakt för att påverka sina medarbetare. Vi anser att det är tvärt om. Många av de tillvägagångssätt som mellancheferna använder sig av för att påverka sin omgivning är snarlika de som används i utövandet av expertmakt. Vilket enligt oss beror på att en stor del av expertmakten ligger hos medarbetarna. Detta påstående hänvisar vi till resultatdelen och citatet, där en av intervjupersonerna pratar om hur vettiga och välutbildade medarbetare han har. Citatet går att finna i ”påverkansmöjligheter genom makt” i resultatdelen. Att medarbetarna har en sådan expertmakt gör enligt oss att mellancheferna behöver förklara sina beslut och lyssna på sina medarbetare. Dessutom behöver de ofta motivera sina handlingar. Det blir på något sätt ett omvänt referensmaktförhållande, beroende av att väldigt många i organisationen sitter på en så pass hög expertmakt, både medarbetare och mellanchefer.

Resultatet av situationen kan ses som en form av den expertmakt som finns i teorin. Men som däremot inte bara har sin grund i en individs expertmakt, utan i en hel avdelnings. Avslutningsvis bör nämnas att vi anser att mellancheferna har goda möjligheter att använda sig av sin expertmakt uppåt och åt sidan i organisationen. Detta då de har sina medarbetare i ryggen och är i sitt specifika område mer insatta och kunniga än andra chefer och mellanchefer.

Referens och expertmakt är vidare de två makttyper som betecknas som personlig eller som informell makt. Medan belöningsmakt är ett exempel på positions eller formell makt. Positions/formell makt har sitt ursprung i auktoritet, positioner, kontroll över resurser eller omgivningen, medan den informella/personliga mer handlar om potentiellt inflytande genom lojalitet, vänskap eller kunskap (Yukl, 2006). Fortsättningsvis drar vi då slutsatsen att mellancheferna föredrar att, och känner sig mer hemma i användandet av den mer informella/personlig makt än i den mer formella positionsmakten. En fokusering på de informella typerna av makt och påverkansutövning är enligt Yukl (2006) inte alls felaktigt. Bland annat presenteras flertalet studier som visar att informellt maktutövande genom bland annat referens och expertmakt når bättre resultat än mer formellt positionsbaserad maktutövning (Yukl, 2006). Främst då när det gäller att få medarbetare att prestera mer och bli bättre motiverade. Undersökningarna går dock att, och blir relativt hårt kritiserade, då för lite fokus ägnats vilken kontext de är gjorda i. Conrad et al. (2002) anser dessutom att kontroll av resurser är den största påverkansfaktorn, men ger inget mer belägg för detta mer än att säga att det är en gyllene regel att den som har kontroll över pengar styr. Detta innebär enligt oss att det fortfarande är relativt oklart vilken form av påverkansutövning som fungerar bäst. Vi anser dock och tar här lite avstamp i Yukl (2006) även om det inte är uttalat, att vilken typ av maktverktyg eller påverkan som fungerar mest effektivt helt enkelt är kontextbundet. I det här fallet gör typen av organisation och den gällande kontexten på Tetra Pak att vi tror att mer informella metoder är att föredra. Detta baserar vi på de välutbildade medarbetarna, det fria sätt de arbetar på i organisationen samt deras behov av kreativa och innovativa medarbetare. Vi anser dock vidare att positionsmakten inte

går att ignorera, inte ens i en organisation som Tera Pak, främst inte när det är tal om belöningsmakt. Dess påverkan på medarbetarna och hur de betraktar sin chef är här enligt oss, med stöd i teorin alltför stor.

Yukl (2006) nämner också att den formella och informella makten ofta arbetar tillsammans och ibland är svår att helt skilja från varandra, något vi helt ställer oss bakom. Beroende på vilken kontext som existerar och vad man vill få ut av en situation kan man välja att lägga olika mycket fokus på olika maktverktyg.

#### **4.1.4 Påverkan genom kommunikation**

Som kunde läsas i resultatdelen mest samma namn ”påverkan genom kommunikation” ansåg sig en klar majoritet av de tillfrågade också kunna påverka sin omgivning och sin arbetssituation genom att antingen använda sig av olika typer av kommunikation eller genom att informera sin omgivning. Denna uppfattning stryks väl i teorin där Conrad et al. (2002) vidhåller att den som har kontroll över information också har goda påverkansmöjligheter, något som också bekräftas av Yukl (2006).

Genom att välja hur informationen förs fram, till vem man för fram den till och om man håller inne med någonting kan personen som utövar påverkan genom kommunikation påverka både uppåt, nedåt och åt sidan i en organisation. Informationen måste dock vara av det slag att bara ett fåtal känner till den, annars förlorar informationen och hur den förmedlas sitt värde (Yukl, 2006; Conrad et al., 2002).

Med tanke på vad teorin säger samt vad mellancheferna uttryckte under intervjuerna så anser vi att teorin och empirin som framkom under intervjuerna stämmer mycket bra överens. Mellancheferna anser sig kunna använda kommunikation och information för påverkan, vilket teorin rakt igenom stödjer. Att de också anpassar kommunikationsverktyg och vad de säger till kontexten går mycket bra hand i hand med vad Yukl (2006), Conrad et al. (2002) samt Hiede, Johansson och Simonsson (2005) säger. Dessutom verkar mellancheferna mycket medvetna om kommunikationens makt och inflytande, något som givetvis underlättar för dem i både maktutövandet och i deras arbete.

Förutom de mer klassiska kommunikationsvägarna, visade också intervjuerna att mellancheferna i kommunikation och hänsynstaganden också var tvungna att ha informellt maktutövande och politiskt spel inom organisationen i åtanke, något som enligt Conrad et al. (2002) existerar i de flesta organisationer. De beskriver hur de ibland måste lobba internt för att få igenom saker. Detta beskrevs av vissa som tidskrävande och omständigt och något som komplicerade kommunikationen. Politiken blir ytterligare en kanal och en arena för kommunikation, något som måste tas hänsyn till och användas om man inte vill få begränsa sina påverkansmöjligheter. Det blir ytterligare en form av maktutövning genom politik och kommunikation (Bolman & Deal, 2003).



Kommunikationen genomsyrar som synes allting, och det vore generellt sett svårt att utöva makt över huvud taget utan kommunikation, något som också betonas i Hiede et al. (2005). Vidare bidrar kommunikationen enligt oss och teorin också till att stärka andra typer av maktverktyg, förutom informationsmakten och informellt politisk spel. Genom att styra kommunikationen kan man till exempel utöka sin expert och referensmakt. Detta sker genom att man har möjlighet att antingen föra fram saker på ett sådant sätt att ens expertmakt ökar eller genom att man ses som en pålitlig källa för information. Förutom utökandet av expertmakten är andra människor mer benägna att skapa relationer och vänskapsband till någon som är innehavare av mycket information. Conrad et al. (2002) skriver att om människor behöver information eller inte vet vad de ska göra söker de oftast upp den som oftast är mest välinformerad. Detta borde enligt oss resultera i att vänskapsband lättare knyts och referensmakten ökar.

Vi anser slutligen att påverkan genom kommunikation och information bör uppmärksammas tillsammans men något åtskiljt från belönings, referens och expertmakten. Framst för att den enligt oss är en förutsättning för att de andra maktyperna ska fungera tillfredställande. Kommunikationsmakten fungerar bäst i samspel med andra maktverktyg och kan stärka och utöka dessa.

#### **4.1.5 Sammanfattning av påverkansmöjligheter**

Sammanfattningsvis kan man konstatera att även om de flesta faktorerna mellancheferna nämner som källor till makt är av ett sådant slag att de hör ihop med positions och mer specifikt belöningsmakt, är de inte den typen av påverkansverktyg som mellancheferna föredrar. Trots att de faktorerna är det första de tänker på när det hör makt vill de mycket hellre använda sig av mer personliga, informella påverkansfaktorer som påminner om referens och expertmakt. Detta för att de finner dessa fungera bättre långsiktigt. Varför så är fallet kan givetvis bero på ett flertal olika aspekter, men som tidigare konstaterat är den kontext de befinner sig i antagligen anledningen. De faktorer och ramar som påverkar arbetssituationen gör att den informella maktutövningen blir den som får gälla först och främst. Men som också åskådliggjordes av resultatet, går det aldrig att bortse från positionsmakten. Medarbetarna är ständigt medvetna om mellanchefernas befogenheter.

## **4.2 Kommunikationskanaler**

### **4.2.1 Mail som kommunikationsverktyg**

Det finns som sagt olika uppfattningar om mail i resultatdelen under "kommunikationskanaler". Samma människor som tycker att det skickas för mycket mail säger också i nästa mening att mail också är väldigt smidigt och effektivt. En majoritet av de tillfrågade hade en väldigt dubbel inställning till mail. Precis som mellancheferna tog upp i intervjuerna tar också teorin upp mailens både positiva och negativa sidor, Conrad et al. (2002) nämner ett flertal faktorer som är positiva med mail. Mail är enligt dem en effektiv form av kommunikation som gör att folk med olika scheman och tidszoner faktiskt kan kommunicera med varandra. Mottagaren kan ta emot och svara på mailet när det passar honom eller henne och behöver inte heller ta ställning direkt, vilket också är något som uttrycktes under intervjuerna med

mellancheferna. Dessutom kan man snabbt och smidigt nå ut med information till ett stort antal människor. Utöver dessa faktorer nämns vidare andra positiva aspekter, så som ökad kommunikation i allmänhet, samt att kommunikationen mellan olika nivåer i företaget och med okända personer ökar. Att kommunikationen till okända och olika nivåer ökar beror enligt Conrad et al. (2002) att mail inte känns lika jobbigt och personligt som andra kommunikationskanaler.

Precis som med det mesta finns det också negativa aspekter med användandet av mail, vilket intervjupersonerna också fokuserade mest på under intervjuerna. Mellancheferna uttryckte det som att alla mailens positiva egenskaper inräknade så var alla mail ändå ofta en belastning. Som nämndes under fördelar så ökar ofta kommunikationen i en organisation när de anställda börjar använda sig av mail. Detta kan få som konsekvens att de involverade istället drunknar i allt för mycket mail. En situation som blir otroligt tidskrävande och som kan resultera i att man missar och inte har tid att gå igenom all mail, något både intervjupersonerna och Conrad et al. (2002) behandlar. Flertalet av intervjupersonerna nämner som syns i resultatdelen hur mailen tar väldigt mycket tid eller helt enkelt inte hinns med. Alltså bör man enligt oss komplettera viktiga mail med ett telefonsamtal eller en annan typ av kommunikation för att försäkra sig om att det når fram samt blir läst i tid. Användandet av mail får också konsekvensen att kontexten tillsammans med chansen att förklara eller förtydliga sig försvinner, vilket kan skapa barriärer och missförstånd.

#### **4.2.2 Möten som kommunikationsverktyg**

Som togs upp i resultatdelen ”möten ett forum för kommunikation” ansåg en majoritet av mellancheferna att de ständigt satt i möten. De fann dessa möten klart begränsande, främst genom att de på grund av att de så ofta satt i möten, inte hade tid att utföra annat som de ansåg att de borde göra mera. Att de ständigt spenderar tid i möten och inte då har tid med annat får givetvis konsekvenser. Att de till exempel då inte har tid att synas lika mycket i korridorerna och visa sig för sina medarbetare bör långsiktigt påverka deras påverkansmöjligheter. Bland annat lär det bli svårare att tillförskaffa sig referensmakt då man inte har tid att upprätthålla och bibehålla de relationer som både Yukl (2006) och Conrad et al. (2002) ansåg vara grunden just i utövandet av referensmakt. Dessutom lär all form av maktutövande och påverkan enligt oss bli lidande av att mellancheferna inte är på plats.

Som syntes i resultatdelen och i citaten undrade mellancheferna ibland varför de var på vissa möten över huvud taget. Speciellt ställde de sig frågan då de inte kunde bidra med någonting annat än för att föra information vidare. Precis som sägs i ett av citaten, blir de enbart ett filter för kommunikation, ett dåligt filter. Weick (1995) talar om att möten för att informera sällan är effektiva utan kan lösas bättre och mer effektivt med andra typer av kommunikation. Detta innebär att de möten som mest arrangeras för att informera eller för att föra information vidare hade kunnat lösas med andra former av kommunikation. Andra kommunikationsformer har också sina begränsningar men också sina fördelar som vi visat på i avsnittet ovanför. Mötenas begränsning är att de inte alltid är effektiva eller givande (Weick, 1995).

Att möten inte alltid är effektiva visar även de två artiklar som Green och Lazarus (1991) och Elsayed-Elkhouly, Lazarus och Volville (1997) skrivit. I de båda studierna visar man genom sammanställning av empiriskt material att ungefär en tredjedel av alla möten inte är produktiva. Nästan hälften av alla möten lyckas till exempel inte uppnå syftet med varför mötet hölls. De medverkande i dessa studier framhöll att för ett möte att lyckas krävs bland annat bra förberedelse och tydliga mål med mötet. Dessutom tyckte de att tiden då mötet startade och slutade var viktig för att mötet skulle anses produktivt och givande. Detta är även några av de faktorer författarna anser vara grundläggande för just effektivitet. Men trots det visade undersökningarna att väldigt få följer dessa grundläggande regler som de själva tyckte var så viktiga. Detta innebär också enligt författarna att en stor procent av alla möten redan innan de börjat är förutbestämda att misslyckas. Vidare menar dock författarna att möten är en viktig hörnsten i effektivt ledarskap och absolut en stor del av management idag som ett forum för påverkan.

Vi kan se att detta grundar sig i den hierarki som finns i organisationen och de brister i delegeringen som vi visat på i vårt resultat. Frågan man måste ställa sig är varför man inte kan delegera möten? Yukl (2006) menar att om en medarbetare har större expertis än chefen angående en fråga så blir kvalitén på besluten också högre. Detta borde då även gälla mötessituationen precis som en av mellancheferna uttryckte det så bli de bara ett filter om de ska gå på möten som de inte har anledning till och där det finns bättre lämpade personer att skicka. Mellancheferna bör med de stora påverkansmöjligheter de uttryckt sig ha inte heller behöva begränsas av möten i den grad de ger uttryck för.

### **4.3 Att få tid att jobba proaktivt**

#### **4.3.1 Feedback**

Feedback uppfattades av en majoritet av intervjupersonerna som ett mycket viktigt inslag i arbetet och personalens utveckling. Dessutom uppfattades feedback som något som underlättade för intervjupersonerna i deras arbete långsiktigt, då de tyckte att feedbacken gav resultat och gjorde att medarbetarna presterade bättre. Detta är något som teorin också bekräftar. Om feedback ges på rätt sätt kan stora förbättringar ske för mottagaren, både när det gäller prestation och motivation (Conrad et al., 2002; Berg, 2004; Fairhurst, 2001).

Teorin beskriver många olika faktorer som är viktiga att tänka på när man ska utföra feedback. Till att börja med bör all form av feedback vara konkret och specifik, inte generell. Man bör hänvisa till specifika händelser och situationer om man vill att mottagaren ska kunna förstå och ta till sig feedbacken som ges (Berg, 2004; Yukl, 2006; Conrad et al., 2002).

Det är speciellt viktigt mottagaren förstår vad givaren av feedback menar. Utan konkreta exempel ökar chansen för att missförstånd ska uppstå och att mottagaren inte tar till sig det som sagts på rätt sätt (Berg, 2004). Man ska över huvud taget vara försiktigt med hur man för fram negativ feedback, det kan leda till en bromsning av personlig utveckling och kreativitet (Lima, 2007).

Man bör också ge feedback så snabbt som möjligt efter att en situation eller händelse har inträffat, då är responsen den bästa (Berg, 2004; Yukl, 2006; Conrad et al., 2002). Dessutom kan ett önskat beteende ändras direkt eller ett önskat beteende cementeras (Berg, 2004). Vår tolkning av teorin är att det blir problematiskt i en organisation om feedback bara ges vid ett fåtal tillfällen eller bara när det finns tid. På Tetra Pak vidhåller en majoritet av mellancheferna att de har svårt att hinna med feedback i den utsträckning de skulle önska. Dessutom nämns att feedback ges mest under medarbetaresamtalen som sker en gång i halvåret. Dessa båda faktorer, tidsbristen och fokuseringen på medarbetarsamtalen som plattformar för feedback borde rimligtvis leda till att feedbacksituationen blir långt ifrån optimal. Det blir enligt oss också svårare att vara specifik och konkret om tiden mellan händelsen och situationen tills feedbacktillfället är alltför lång. Detta kan som teorin ovan behandlar leda till ett antal problem.

### **4.3.2 Analys av gruppdynamik**

Den typ av gruppdynamiska åtgärder som användes i organisationen uttrycktes som bekant under intervjuerna av mellancheferna som gruppaktiviteter utanför arbetsplatsen. Man flyttade gruppen eller teamet bort från en bekant kontext. Tanken med det hela var enligt intervjupersonerna att alla inblandade skulle lära känna varandra bättre och förbättra sitt samarbete. Samtliga tyckte också att de kunde se resultat av dessa aktiviteter och att det underlättade för dem i arbetet. Enligt teorin beror detta på att team och grupper fungerar bättre när de känner och har förtroende för varandra (Yukl, 2006), något som antagligen uppstår när aktiviteter utanför arbetet organiseras. Detta beror på att de som arbetar tillsammans måste kunna känna tillit och förtroende för varandra och dessutom känna att de kan vara öppna för varandra i teamet eller gruppen. Annars kan man inte få en bra gruppdynamik och grupprestationen uteblir (Berg, 2004). Tetra Pak och mellancheferna är alltså helt klart inne på rätt spår när det gäller att förbättra gruppdynamiken. Sen kan man givetvis ifrågasätta om inte ytterligare gruppdynamiska åtgärder skulle kunna tas i bruk. Mellancheferna tyckte dock att det fungerade bra som det fungerade nu, och kände att de underlättade för sig själva i och med dessa aktiviteter.

### **4.3.3 Analys av motiveringsåtgärder**

När det handlade om att motivera sina medarbetare menade samtliga intervjuade mellanchefer att de jobbade med det. Ett fåtal hänvisade som sagt till individuella mål som fanns för alla inom företaget som en motivator medan en majoritet talade mer om andra motiveringsåtgärder. De flesta diskuterade som kan ses i citaten från resultatdelen om "Analys och motiveringsåtgärder" olika typer av belöningar eller förmåner som motivator. Denna typ av motivator finns beskriven både i Conrad et al. (2002) och i Berg (2004) och beskrivs som en av de vanligaste motivatorerna som existerar i organisationer. Både Conrad et al. (2002) och Berg (2004) skriver att den fungerar oftast mycket väl men att man måste vara försiktigt med nivån. Både en för låg och för hög nivå på belöningen eller förmånerna kan resultera i negativa aspekter så som prestation. Det är viktigt att förmånerna eller belöningarna upplevs rättfärdiga.

Då exemplen från resultatdelen var representativa för en majoritet av intervjupersonerna tolkar vi det som att det åtminstone uppfattas så som att det är belöningar och förmåner som utövas som motivatorer först och främst i Tetra Pak. I och med att samtliga tyckte att man såg bra resultat av motiveringsåtgärderna som dessutom underlättade för dem i deras arbete, får man också dra slutsatsen att belöningarna och förmånerna uppfattas som rättvisa av dem som tar emot dem.

#### **4.3.4 Delegering och empowerment**

Eftersom delegering var ett sådant ämne som man återfinner både under utökande och begränsande faktorer i vårt resultat så ska vi försöka reda ut och förklara varför mellancheferna ser både så positiva egenskaper med delegering medan de samtidigt uppfattar flera negativa aspekter, och förhållandet dem emellan.

Redan Yukls (2006) definition av delegering som; tilldelandet av nya arbetsuppgifter och ansvar med tillhörande och motsvarande befogenheter för att kunna utföra dem, ställer sig tvärt emot en del av vårt resultat. Han menar att delegering är att dela ut makt till underordnade och att delegatet faktiskt också bör ge en frihetsgrad att utföra ett uppdrag och själv utforma till exempel tillvägagångssätt. Yukl (2006) tar upp några olika grader av den överordnades inblandning i beslutsfattandet kring det delegat som den underordnade jobbar med. Det är allt från att i varje moment fråga eller få ett godkännande till att självständigt ta alla beslut kring den specifika arbetsuppgiften. Om vi tittar på resultatet så verkar det uppenbarligen som att ett par inte delegerar befogenheter alls medan vissa gör det fullt ut. Även återrapportering är något som kan skilja i grad, även här verkar det vara någon form av barriär som gör att mellancheferna uttrycker att när de delegerar så är det trots allt väldigt mycket som kommer tillbaka till dem. Utifrån de svar vi fått så tror vi att det saknas riktlinjer eller tydlighet med hur man bör sköta delegering eftersom mellancheferna hanterar detta så olika, denna tvetydighet gör det nog inte enklare för medarbetarna att hantera sina delegat heller.

Vinsterna med fungerande delegering kan enligt Yukl (2006) vara bland annat bättre beslutsfattande, högre kvalitet förutsatt att personen som får ett delegat besitter de kunskaper och färdigheter som behövs. Dessutom kan lyckad delegering leda till högre motivation, vilket i sin tur kan leda till ytterligare vinster för organisationen.

För att ta det hela ett steg längre så menar Yukl (2006) att bland annat delegering är en komponent i upplevelsen av empowerment hos medarbetare. Empowerment uppstår inte nödvändigtvis genom att öka delaktighet eller motivation genom till exempel delegering utan är snarare ytterligare en nivå och det krävs att individen känner sig lyft. Detta kan ske utifrån ett antal olika komponenter, bland annat jobbet natur alltså komplexiteten i arbetet som ska vara balanserad. Organisationens struktur påverkar också i vilken grad empowerment processer lyckas, där finns i centraliserade organisationer sämre chans till empowerment då makten här knuten i hierarkin. Formalisering av arbetsuppgifter utgör ett annat hinder för upplevd empowerment. De omvända förhållandena med låg centraliserings- och formaliseringsgrad ger ökad chans till upplevd empowerment. Kulturen är en annan faktor som antingen hjälper eller stjälper denna typ av process, om mellancheferna är rädda för misstag, eller om kulturen är starkt mål- och

effektivitetscentrerad så kommer det även att smitta av sig och påverka deras omgivning, vilket skulle ge sämre chanser till empowerment (Yukl, 2006).

Tittar man på detta utifrån vårt resultat så ser man tydliga kopplingar mellan vad teorin tar upp och hur verkligheten ser ut. Det vi kan se är att vissa har potentiellt lyckats bra med både delegeringen av ansvar och befogenheter medan andra har svårare för detta. Vi kan också se att flera faktiskt misslyckats med att skapa den delaktighet som delegering, och i förlängningen empowerment, skapar. Vi tänker här på att vissa medarbetare, utifrån intervjuerna, faktiskt inte anser sig kunna ta beslut själva trots att mellancheferna uttrycker en frustration över att de inte gör det. Och att de till exempel tar hand om förfrågningar på högre nivå trots att de delegerat ansvaret och, utifrån intervjuerna, även befogenheterna. Det finns en känsla av att mellancheferna vet vad och hur de bör eller ska gå tillväga men att de har svårt att släppa iväg makt och befogenheter. Dessutom kan man se i resultatet att mellancheferna gav uttryck för att det var helt ok att misslyckas, att det dessutom, för medarbetarna, var bättre att ta ett beslut än att inte göra det alls vilket inte verkar ha framgått och inte heller, eller just därför, stämmer det överens med att de inte släpper iväg makt tillsammans med delegat och att de lägger sig i och följer upp. Om vi ser till hur strukturen, kulturen och formaliseringen av jobb, genom byråkrati, påverkar empowerment processen så kan mellanchefernas upplevelse av att strukturen är hierarkisk vara en bidragande orsak till varför delegering och empowerment inte fungerar som det borde kunna. Om man dessutom ser till den byråkrati och formalisering som vi redogjort för i resultat delen så får man ytterligare förståelse för varför denna process inte riktigt fungerar som den borde. Att kulturen skulle vara sån att mellancheferna upplever rädsla för att misslyckas skulle förklara en del men samtidigt säga emot vad de själva uttryckt i frågan.

I en artikel av Appelbaum, Hébert och Leroux (1999) förs det fram kritik mot begreppet eller, som de kallar det, management konceptet empowerment. De menar att det är få om några organisationer som faktiskt fullt ut implementerat empowerment och de program som finns för detta upplevs nå väldigt lite framgång. De menar att det inte är en "quick fix" utan en lång process som kräver arbete för att nå en organisation med empowerment. De menar bland annat att detta behöver förankras i kulturen, vad processen innebär och hur den ska gå till. Det kräver ett öppet kommunikations klimat och det viktigaste är att processen måste börja där makten finns; i toppen hos chefer och ledare. Detta kräver i sin tur att chefer och ledare själva måste uppleva en högre grad av empowerment. Enligt vårt resultat och om man tittar specifikt på mellanchefernas upplevelser om "frihetsgrad" och "påverkansmöjligheter" så tolkar vi det som att de nog anser sig ha en hög grad av empowerment. Vidare pekar Appelbaum et al. (1999) ut en viktig aspekt när de säger att eftersom processen innebär att dela med sig av makt och information så är det mycket retorik och väldigt lite handling. Detta på grund av rädslan att förlora sin egen position. De drar slutsatser om att detta som sagt inte är en process som iscensätts över en natt utan är ett långsiktigt projekt. Vi skulle dock vilja poängtera att det inte finns någon regel eller annat som säger att empowerment är något som måste införas överallt i en organisation samtidigt, inte heller behöver alla vara involverade i en sådan process från början. Det vill säga att delegering och empowerment lika gärna kan börja med ett par medarbetare och att tillsättandet av teamledartjänsten kan vara ett bra steg i rätt riktning.

#### 4.3.5 Hur tid frigörs till att jobba proaktivt

Sammanfattningsvis har mellancheferna av olika anledningar svårt att få sin tid att räcka till. Något som enligt Yukl (2006) minskar möjligheterna att vara proaktiv. Vi syftar främst då på mötessituationen och det dagliga operationella arbetet. Detta får som konsekvens att de har svårt att jobba proaktivt och se framåt. Ett flertal av mellancheferna gav uttryck för detta problem i intervjuerna och tyckte själva att borde ägna mer tid åt att jobba visionärt. Ett resultat av denna medvetenhet är att flera antingen har tillsatt eller planerar att tillsätta teamledare för att själva komma ifrån det dagligt operationella och delar av personalansvaret. Här hoppas de att aspekter så som feedback, motivering och gruppdynamik ska kunna ges mer fokus. Det är nämligen också ett problem att inte ha tid att utnyttja sådana aspekter mer än man tidigare gjort, främst då det är aspekter som om de sköts på ett bra sätt i slutändan leder till att mer tid frigörs. Detta resonemang bygger vi på de vinster med feedback, motivering och delegering som vi diskuterat tidigare i analysen. Vi anser att en bra skött feedback leder till att de delegat som ges, sköts bättre och mindre kraft behövs då läggs på att följa upp och att kontrollera, något som då resulterar i frigjord tid. Detta stöds även av Yukl (2006) som skriver att delegering och förhoppningsvis i förlängningen empowerment är viktiga delar i att planera sin tid som chef eller ledare. Genom att delegera frigörs tid för andra arbetsuppgifter som kräver uppmärksamhet, till exempel det proaktiva arbetet. Genom att hitta tid att jobba proaktivt kommer också framtida dagliga reaktiva problem att kunna förhindras och ännu mer tid kan ägnas åt att se framåt och att vara proaktiv. Detta resonemang stöds av Yukl (2006) och hans tankar om att proaktivt arbete minskar framtida problem.

Yukl (2006) tar också upp en aspekt och faktor av det proaktiva arbetet som utgår från individen och dennes övertygelse och uppfattning om verkligheten och personlig påverkan. Han beskriver internt och externt kontrollokus där den internt fokuserade individen är övertygad om att det är de egna handlingarna som ger konsekvenser för vad som händer i livet medan den externt fokuserade individen hela tiden känner att händelser redan är förutbestämda eller att de har väldigt lite kontroll över skeenden. Även Müllern och Stein (1999) samt Lennerlöf (1989) diskuterar hur ett internt eller externt kontrollokus påverkar uppfattningen individen har om de egna påverkansmöjligheterna. De med internt kontrollokus har enligt Yukl (2006) och Müllern et al. (1999) ett mer framtidsorienterat perspektiv och planerar proaktivt.

Vi menar att ett internt kontrollokus är en förutsättning för att kunna utöka sitt handlingsutrymme och för att i förlängningen få mer tid till proaktivt arbete. I vår tolkning av teorin menar vi att dessa sätt att se på verkligheten är något som är föränderligt och inte i termerna av ”antingen eller” utan mer på en skala. Vi menar också att man genom att definiera sitt handlingsutrymmes utökande och begränsande faktorer kan få ett större internt kontrollokus och att detta i sin tur ger förutsättningar för det proaktiva arbetet så som det är beskrivet ovan. Detta genom att uppmärksamma vad man har att arbeta med och på det sättet påverka sin egen situation. De mellanchefer som vi intervjuade uttryckte samtliga att de hade stora påverkansmöjligheter, något som, utan att ha undersökt detta specifikt, pekar mot ett internt kontrollokus. Det är något som vi tror i slutändan kommer att hjälpa dem att utöka sitt handlingsutrymme.

För att återknyta till titeln på det här avsnittet om att jobba proaktivt och som sammanfattning, så är konsekvenserna av ett utökat handlingsutrymme en förutsättning för att kunna frigöra tid. Tid som mycket väl behövs för att göra saker som både på individ och organisationsnivå innebär utveckling. Det finns alltså ett egenvärde i att försöka definiera sitt handlingsutrymme för att kunna frigöra tid och kunna jobba proaktivt.

## 4.4 Struktur och Kultur

Mellancheferna har uttryckt att de både kan använda sig av och känner sig begränsade genom både kulturen och strukturen i organisationen. Vi har valt att slå ihop dessa delar i analysavsnittet och diskutera dem tillsammans, mycket beroende på att de delar många symptom. Och vi gör detta, inte minst, eftersom de båda faktorerna, i vårt resultat och vår tolkning, påverkar varandra i allra högsta grad.

Vi börjar diskutera strukturen och flyttar sedan över fokus mot kulturen och de komponenter vi funnit som i detta sammanhang för dem samman.

### 4.4.1 Struktur

Bolman et al. (2003) skriver om olika perspektiv genom vilka man kan förstå sig på organisationer och ett av dem är det strukturella perspektivet. De menar att strukturer i en stabil miljö eller omgivning ofta är hierarkiska och regelorienterade. Vidare säger de att det endast uppstår negativa effekter av formell struktur när den hindrar människor att fullgöra sina arbetsuppgifter. Precis som vi visat på i vårt resultat så identifieras både styrkor och svagheter med strukturen, det finns hinder men också fördelar. I både fördelarna och nackdelarna kan man skönja en hierarkisk och en byråkratisk komponent som båda hänger samman. De anser att strukturen är tydlig och detaljerad samtidigt som de ger uttryck för att det utanför eller i samband med denna struktur finns faktorer som gör arbetet byråkratiskt och hierarkiskt. För att förklara strukturen, hur den ser ut och på vilket sätt den skapar dessa upplevelser av tydlighet och problem så ska vi utifrån Mintzberg (1993) ge en initial beskrivning av och försöka förklara problemen utifrån ett strukturellt perspektiv.

Mintzbergs (1993) bok, *structure in fives – designing effective organizations*, tar upp 5 organisationstyper eller snarare urtyper och förklarar hur de typiskt är organiserade, strukturerade samt vilka fördelar och nackdelar som finns inbyggda i det specifika systemet.

Om man tittar på den organisationsstruktur som finns beskriven i presentationen av organisationen så är likheterna med Mintzbergs ”*the divisionalized form*”, hädanefter kallad den divisionaliserade organisationen, många om än inte fullständigt överensstämmande. Men man ska då ha i åtanke att Mintzberg skissar upp ur- eller idealtyper som sen kan manifesteras i många olika former och på olika stadier. Vidare pekar Mintzberg på en rad väldigt positiva egenskaper med den divisionaliserade organisationen tillsammans med en del negativa. Vi ska dock inte uppehålla oss speciellt vid dessa utan söker förklaringar till vårt resultat och avser inte av några andra skäl göra en organisationsbeskrivning på det här sättet.



Den divisionaliserade organisationen har en uppsättning av relativt fristående och frigående organisationsdelar, divisioner, som utgör *"the middle line"*, på Tetra Paks kallade kategorierna, med centraliserade administrativa strukturer, i Tetra Paks fall förlagda runtomkring de tre divisionerna. Dessa tre divisioner är precis som Mintzberg beskriver uppdelade efter de olika marknader de arbetar mot. Mintzberg menar att strukturens utformning ofta leder till att man ser den decentraliserad, varje division får den makt den behöver för att lösa den egna driften. Men Mintzberg menar också att denna typ av struktur ofta visar sig vara centraliserad. Detta delvis beroende av att det är få men fasta och tydliga hierarkiska nivåer. Om man ser vårt resultat i ljuset av detta så anser vi att detta kan förklara en del av de indikationer vi fått om just hierarkin. Mintzberg fortsätter förklara att kringfunktionerna i denna typ av organisation med samlingsnamn kallade *"headquarters"*, hädanefter kallat högkvarteret, inte kan eller vill släppa ut all sin makt till divisionerna då de då hade spelat ut sin roll, de behöver någon form av kontroll och koordination. Detta skulle kunna vara ytterligare ett led i att förklara problemen vi pekat på i resultatdelen. Det skulle också kunna tjäna som en förklaring av det vi beskrivit som "kulturell hierarki" och "personer och positioner" i resultatdelen. Det ger också förklaringar till många av de standardiserade system som finns och som faktiskt fungerar som kontroll funktioner, vi menar till exempel systemen för processer och kompetensutvecklingssystemen, Mintzberg kallar detta för byråkratisering.

För att bibehålla divisionernas autonoma arbetssätt och ändå ha någon form av kontroll så har system för detta, man kontrollerar i efterhand, efter att något redan är gjort för att överblicka divisionens prestation. Detta kräver i sin tur en klar och tydlig standard för just prestationen som i sin tur kräver individuella mål för divisionerna vilka måste vara operationella (Mintzberg, 1993). Vilket vi tror återigen visar sig i den ganska höga formaliseringsgrad som mellancheferna pekar på i resultatet, det kan också förklara det som tas upp under "externa delar". Vidare leder det till att kommunikationen mellan divisionerna och huvudkvarteret dessutom till stor del hålls formell vilket man kan se genom att de har så många möten (Mintzberg, 1993). Vi ser en stark koppling även här mellan detta, tillsammans med det autonoma arbetssätt divisionerna har, och det vi hittade och har pekat på i resultatdelen som "distans till externa delar". De externa delarna är dels de andra divisionerna och dels högkvarterets samlade administrativa delar och även de delar, bland annat marknadsbolagen, som står utanför organisationen helt. Man känner inte samhörighet men ska trots att man har egna delmål i vissa fall samarbeta och ta beslut som stämmer överens med övergripande mål för att undvika suboptimering. Något mellancheferna inte uppfattade som helt enkelt eller oproblematiskt. Mintzberg uttrycker det bra när han skriver att:

*"divisionalization encourages further diversification (Mintzberg, 1993:226)."*

Mintzberg tar upp ett par andra sätt genom vilka högkvarteret kan bibehålla kontroll. Den variant som vi ser får betydelse här kan beskrivas som att högkvarterets chefer ökar sin insyn i vad som händer genom att öka kontakten med och uppföljning av en division, detta kallas *"personalized divisionalized form"*. Vi tycker att även detta hänger samman med det vi redovisat som "personer och positioner". Det hänger också tydligt ihop med vad vi i detta avsnitt tidigare skrivit om kontrollen över divisionerna,

det vi nu kan se är att det i divisionaliserade organisationen så får personer på vissa positioner, här i högkvarteret, ett ökat inflytande vilket mellancheferna tolkar som hierarkiskt. Mintzberg pekar just på att kontroll funktionerna som finns inbyggda i denna typ av organisation tillsammans med en större organisatorisk apparat (Tetra Pak får nog räknas som stor) skapar byråkrati och hierarki på divisionsnivå. Detta orsakar problem, förutom de som vi redan tagit upp, för bland annat kommunikationen. Det märks i vårt resultat att kommunikationen i viss mån begränsas genom den hierarkiska strukturen och den distans som skapats där, precis som det är beskrivet ovan.

Vi kan alltså genom strukturen och utifrån Mintzbers modeller förklara många av de begränsande faktorer vi identifierat i vårt resultat. Mintzberg pratar om att just mellanchefer i den divisionaliserade organisationen hamnar i ett läge av individuella skyldigheter och autonomi. Som en del av systemets uppbyggnad blir det heller inga dubbelfunktioner då dessa är spridda i de olika divisionerna. Alltså förklaras även ”utökade roller och exklusivitet” genom organisationsstrukturens natur. Kvar har vi då fördelarna och även de upplevs genom att det är tydligt hur de ska jobba, till exempel att det är processororienterat, och strukturen är tydlig med var och till vem man kan skicka saker vidare, man kan använda sig av struktur och kultur. Alltså får de delar av strukturen som är negativa även positiva konsekvenser.

#### **4.4.2 Divisionernas struktur**

Divisionerna är ofta, enligt Mintzberg, internt strukturerade som en ”*machine bureaucracy*”, härnå kallad maskin byråkratin. Denna organisationstyp fungerar bäst i divisionerna enligt Mintzberg, anledningen till det är den inneboende byråkrati och hierarki som finns i den divisionaliserade organisationen och som vi visat på ovan. Alltså, för att maskinbyråkratin, som har hierarki och byråkrati som tydliga karaktärsdrag, ska fungera i en division behövs inga större förändringar. Enligt Mintzberg (1993) så är den här organisationsformen den som bäst svarar mot Webers byråkratiska ideal. Här, i en maskinbyråkrati, är jobbet och strukturen fyllt med standard, man vet vad man ska göra (processer), det är detaljerat (byråkratiskt) och man vet var man ska vända sig (tydliga hierarkiska nivåer) (Mintzberg, 1993). Allt som allt visar detta på de saker som enligt mellancheferna faktiskt är positivt med strukturen. Detsamma gäller kulturen som av många av de mellanchefer som vi intervjuat kopplas ihop med rådande policys och core values som organisationen har. De menade att de kunde använda dessa för att, vid behov, styra medarbetare i önskvärd riktning. Vi menar alltså att kulturen i sig, utifrån den här förklaringsmodellen, blir en faktor av mindre betydelse eftersom den så starkt kopplades samman av mellancheferna med de strukturella system och standarder som finns till exempel i deras core values. Strukturen får istället en väldigt framträdande roll i förklaringen av vad vi funnit.

För att återknyta till inledningen, så menar Bolman et al. (2003) att typen av struktur är minst lika viktig som graden av struktur och att det finns bra och dåliga ”regler”. Som vi skrivit innan beskriver de också forskning som visar att ovan beskrivna struktur inte nödvändigtvis är dålig, snarare tvärt om.

Att definiera problemen och fördelarna är första steget mot att hitta lösningarna för hur man hanterar en uppkommen situation. Man måste hitta balansen mellan de bra och de

dåliga ”reglerna”. Speciellt i fallet med struktur då det inte är helt enkelt för den enskilde att påverka så måste man lära sig att åtminstone hantera och hitta vägar runt de potentiellt negativa effekter som kommer av strukturen.

#### 4.4.3 Kulturell förklaring

För att tillfredställande kunna förklara de kulturella faktorer som vi har hittat så behöver vi en definition, både av begreppet kultur; för att visa på de faktorer vi kallar sociokulturella, och framförallt organisationskultur; eftersom det är detta område vi delvis har undersökt i vår strävan efter att visa hur man kan definierar ett handlingsutrymme.

Henning Bang (1999) har med definitioner för båda dessa begrepp:

*”Kultur är ett system av normer för hur man ska uppfatta, tro, utvärdera och handla... Kultur består av allt man måste ha kunskap om eller tro på för att fungera på ett sätt som är acceptabelt för dess [samhällets] medlemmar (Goodenough, 1971:41; återgivet i Bang, 1999:20)”.*

Anledningen till att det känns viktigt att definiera även kulturbegreppet är att vi har gjort en tolkning som hänvisar till sociokulturella faktorer som en av flera möjliga förklaringsmodeller i samband med ”personer och positioner” i resultatdelen. Bang (1999) beskriver dessa kulturella yttringar som kognitiva system och överförda handlingsmönster i grupp eller sociokulturellt system.

*”Ett mönster av grundläggande antaganden – uppfunnet, upptäckt eller utvecklat av en viss grupp då den lärt sig att hantera sina externa anpassningsproblem och interna integrationsproblem – som har fungerat tillräckligt bra för att betraktas som giltiga och som därför lärs ut till nya medlemmar som det rätta sättet att uppfatta, tänka och känna relation till dessa problem (Schein, 1985:9; återgivet i Bang, 1999:22)”.*

Både Bang (1999) och Alvesson (2002) pekar på och menar att begreppet och förklaringarna av organisationskultursbegreppet är mångfacetterat och kan handla om allt ifrån symboler och ritualer till de tolkningsbaser människor har som är skapade i de grupper de tillhör. Man ser också i citaten att de delar komponenter i sina begreppsförklaringar. Därför vill vi säga att det vi initialt tolkade som ”sociokulturella faktorer” mycket väl kan vara samma sak som de historiska. Alltså att kulturen i den aktuella kontexten förespråkar en informell hierarkisk struktur. Vi kommer hädanefter inte att separera dessa delar av resultatet i vår vidare analys.

Vi skulle här vilja anlägga ett perspektiv på vårt resultat om struktur och kultur som utgår från konflikter mellan subkulturer. Även om vi på det stora hela fick en känsla av att kulturen var ganska enhetlig, tillexempel hänvisade nästan alla till sina core values och att dessa fungerade bra och att de hade en påverkan på hur man arbetade, så visar det sig också att det finns en distans och svårigheter i samspelet gentemot andra delar av organisationen. Man skulle kunna tolka denna distans som att varje division, för att återknyta till Mintzberg (1993), har skapat sig en delvis egen kultur. Bang (1999) beskriver kriterierna, hämtat från Schein, för att en kultur ska uppstå vilka gäller för

grupper överlag, alltså i allra högsta grad även för Tetra Paks divisioner. Gruppen måste ha upplevt och delat betydelsefulla problem, de måste ha haft möjlighet att lösa dessa problem och se effekten av lösningarna, gruppen måste ha tagit in nya medlemmar så att sättet man löser problemen förts över till andra det vill säga socialisering. Denna förklaring och sätt att se på saken stämmer, så vitt vi vet, väl in på Tetra Pak. Bang tar upp konflikter mellan funktionsenheter som en klassisk och erkänd subkulturkonflikt. I resultatdelen om ”distans till externa delar” beskriver mellancheferna något som i ljuset av subkulturer blir väldigt tydligt. De pratar om det som att det finns barriärer mellan olika delar i organisationen och att det försvårar kommunikation, samarbete och koordination. Eftersom vi har intervjuat mellanchefer på flera olika ställen i organisationen så kan vi tydligt se det som Bang beskriver i detta sammanhang där verklighetsuppfattningarna i de olika delarna, divisionerna, av organisationen skiljer sig åt. Det kan handla om skillnaden mellan att försäljningsavdelningen vill få fram produkter som ser ut på det sätt som kunden vill och produktionsavdelningens iver att göra saker billigt och enkelt. Det som gör det hela än mer intressant är att mellancheferna som vi intervjuat faktiskt ser dessa problem och ger i vissa fall förslag på hur de skulle vilja ha det istället, de har dock i väldigt liten grad agerat på detta.

Bang fortsätter sitt resonemang kring subkulturers konflikter med att beskriva konflikten mellan geografiska enheters spridning. Något som kommit fram i våra intervjuer också, dels har Tetra Pak verksamhet förlagd i både Kina och USA och de kände även en distans mellan de egna delarna även om det geografiska avståndet där antagligen inte var större än vad det mentala eller kulturella är. Dessutom fanns det en distans till marknadsbolagen, men den kan vara svårare att kontrollera vilket nog inte görs enklare av att det här säkerligen finns ganska stora skillnader i kulturen. Bang beskriver att dessa konflikter kan uppstå till följd av dåligt av dåligt integrerade aktiviteter i företag som helhet. Även detta ser man tydliga kopplingar till och förklarar flera av de begränsningar som mellancheferna upplevde med strukturen, då även de som fick kommunikativa och ekonomiska förtecken. Framförallt så förklarar det samarbetsproblemen, problemen med att se saker utifrån andra divisioners perspektiv.

Bang fortsätter sitt resonemang och säger att ett kännetecken för många subkulturkonflikter är etnocentriska. Man är helt enkelt ovillig att se den andra gruppen utifrån dess egna villkor, man är heller inte villig att sätta sig in i den andra gruppens sätt att tänka och resonera. Vi kan inte riktigt uttala oss om att det är detta som sker eller har skett men det är en variabel att ta hänsyn till och kanske jobba med när man försöker skapa nya bättre fungerande system eller helt enkelt förbättra de rådande. Det förklarar oavsett en stor del av de problem som mellancheferna gav uttryck för i bland annat ”distans till externa delar” i resultatdelen.

#### **4.4.4 Varför subkulturkonflikter?**

Konflikter skapas, enligt Bang (1999) och förstärks genom att den sociala identitet som en kultur skapar kräver att man är i konflikt för att stärka den egna kulturen och profilera sig gentemot andra. En lösning som Bang för fram är att man ser till att de båda grupperna har ett gemensamt mål och måste arbeta tillsammans för att lösa denna uppgift. Problemet på Tetra Pak är dock delvis att de faktiskt har gemensamma mål men att detta övergripande mål styrs på divisionsnivå av delmål, vi vill inte gå så långt som

att säga att de suboptimerar, utan det är snarare så att de är så fokuserade på den egna delen av det övergripande arbetet, att yttre störningar och krav, som till exempel ett plötsligt utökad samarbete med andra divisioner skulle ställa till med klart kan ses som suboptimering utifrån divisionernas egen verklighet. Men detta kan man arbeta med, vad vi kan se så är det de övergripande målen man arbetar mot men man saknar till exempel det utökade samarbete som skulle underlätta för stunden. Om man föregår och upprättar system för hur divisioner ska samarbeta på ett tydligare sätt, vilka befogenheter och vad man bör och kan ställa upp på utan att det ska behöva gå enligt en formell beslutskedja varje gång, så skulle det säkert underlätta.

För att runda av subkulturskonflikten så bör det sägas att det inte enbart är av ondo med denna typ av konflikter (Bang, 1999). Men man bör vara uppmärksam på i vilken utsträckning detta är ett problem eller bara krusningar. Det är absolut inget positivt med likriktning och en allt för homogen kultur eller tänkande. Det kan också vara viktigt att skapa en identitet hos medarbetare som hör till organisationen som visar att de just hör till, vilket kan ge en högre grad av engagemang (Bang, 1999).

Det är dessutom inte alltid som kulturuttryck stämmer överens med kulturens innehåll, det kan vi se ganska tydligt i resultatet då de flesta tyckte att kulturen var positiv samtidigt som kulturen, åtminstone enligt analysen ovan, tar uttryck som inte nödvändigtvis alltid är lika positiva (Bang, 1999).

#### **4.4.5 Verktyg och symbol perspektivet**

Rövik (2004) går i sin bok *moderna organisationer* igenom och kritiskt granskar det han kallar organisationsrecept, det vill säga organisationskoncept till exempel TQM – total quality management som är en helhetslösning från struktur, kultur till ledarskap. Han diskuterar bland annat dess spridning, popularitet och vetenskaplighet. Som avslutande kapitel i sin bok beskrivs vad han kallar ”*multistandardorganisationen*”, hädanefter kallad ms-organisationen. Denna organisationsform är enligt Rövik (2004) en idealistisk men realistisk organisationsstruktur och är organisationers svar på omgivningen. Den är uppbyggd av strukturella enheter som passar och kan möta olika typer av omgivningar och är löst sammankopplade internt. Alltså ganska likt Mintzbergs (1993) beskrivning som vi redogjort för ovan. Rövik (2004) menar att denna multistandard innebär en mångfald eller lapptäcke av olika strukturer och kulturer, allt för att de olika delarna av organisationen ska fungera bäst utifrån de egna förutsättningarna och när organisationen eller dess delar ändrar eller adapterar nya sätt att organisera sig på görs detta också utifrån de egna rådande förutsättningarna. Samtidigt menar Rövik (2004) att det kan finnas recept eller strukturer inom en ms-organisation som kan motsäga varandra eller passar dåligt ihop. Organisationer kan genom att frikoppla delar och på så vis hantera motsägelser i hur dessa delar fungerar och är strukturerade. Vi ser att Tetra Paks struktur mycket väl skulle kunna utgöra ett exempel på dessa tankar och att det faktiskt skulle förklara en del saker. Bland annat skulle det förklara ”distansen till de externa delarna”, den ”historiska” faktorn skulle också kunna förklaras genom att det kan vara en kvarleva från tidigare organisationsstrukturer, alltså idéer som man missat att, eller aktivt valt att inte byta ut. ”Hierarkin” och ”byråkratin” skulle kunna förklaras som ett försök av organisationen att bibehålla insikt och påverkan över de frikopplade delarna i ms-organisationen. Ett

försök att få de olika delarna att trots skillnader göra samma eller liknande arbetsuppgifter på samma sätt. De ”utökade rollerna” skulle här kunna förklaras genom att sättet man arbetar på skiljer sig och varje enhet arbetar har egna mål och marknader vilket gör att känslan av att vara ensam och att varje position har blivit exklusiv infinner sig. Att strukturen ser ut som den gör innebär också att ”kommunikationsproblem” eller att tolkningar av vad man måste göra för att uppnå gemensamma mål görs i den egna kontexten vilket skapar barriärer.

Kopplingen där både struktur och kultur tillsammans ligger till grund för varför mellancheferna upplevde begränsningar och svårigheter med strukturen ser vi alltså som en bra förklaringsmodell. Vi tror inte, åtminstone inte i vår undersökning att det är svart på vitt, eller att problemen är tillräckligt entydiga utan tror att den delad förklaringsmodell är den bästa och täcker också på bästa sätt in det vi redovisat i resultatet. Alvesson (2002) pekar på att kulturen i en organisation bland annat aktivt påverkar strukturen och de administrativa system som finns. Anledningen till att det uppstår begränsningar i och med strukturen skulle det kunna vara möjligt att struktur och kultur inte riktigt stämmer överens eller att kulturen inte riktigt stämmer överens med medlemmarnas nuvarande uppfattningar. Och om man använder sig av ms-organisationen som förklaringsmodell så kan det vara just så att det på olika sätt uppstår en krock mellan struktur och kultur. Både strukturen och framförallt kulturen är i sig svårundersökta och svårförklarade och inget vi har kunnat titta närmre på (Alvesson, 2002).

#### **4.4.6 Ks-faktorer och andra ramar**

Vi anser att det behövs vidare undersökningar för att slutgiltigt kunna ställa diagnoser om struktur och kultur och dess inverkan. För mellancheferna i den här kontexten innebär det att kultur och struktur utgör ramar som de behöver förhålla sig till. Detta då det för den enskilde individen är svårt att påverka både struktur och kultur i någon större utsträckning, och det kanske inte heller bör göras utan att det först gjorts mer ingående efterforskningar. Därför kommer vi hädanefter att hänvisa till kultur och struktur som ramar och sammanför dem till ett samlingsbegrepp; ks-faktorer.

Vi skulle här också vilja ta upp ”externa faktorer” och ”omvärld” då dessa också framhölls som ramar att förhålla sig till och arbeta med av mellancheferna i resultatet. De såg inga begränsningar med varken ekonomi i form av budget eller marknad och inte heller lagar. Både ks-faktorerna och externa samt omvärldsfaktorer kommer därför, som sagt, hädanefter hanteras som ramar.

#### **4.4.7 Byråkrati och hierarki ett substitut för frånvarande ledare?**

Derakhshan och Fatehi (1985) diskuterar utifrån Webers tankar om byråkratin kring professionalism och formalisering som anses vara de två huvudkomponenterna som kan användas som utbyte för ledarskap. Regler, policys och processer är utmärkande drag för dessa övergripande kategorier, professionalism och formalisering. Vidare är en professionell orientering i arbetet en annan komponent i att reducera behovet av närvarande ledare. Formalisering av arbetet och tydliga rollbeskrivningar är ytterligare två komponenter som fungerar som substitut. Författarna grundar ovanstående

komponenter i tidigare forskning kring ämnet. Deras resonemang och diskussion, förutom det som kommer från andra empiriska studier, är direkt hämtade och jämförda med Weber och hans byråkrati som idealmodell. De menar att det man söker är att reducera behovet av en av de resurser en organisation har och som är fåtaliga, nämligen ledaren. De menar att Webers byråkrati i detta avseende är ett bra överensstämmande ideal i denna diskussion. De menar att utifrån Webers tankar om byråkratin så kan formalisering och byråkrati vara lösningen på att bibehålla strukturer oberoende av ledare. Byråkratin och formalisering skapar således stabilitet och effektivitet genom tydlighet enligt författarna.

Detta skulle kunna tjäna som förklaring till den höga grad av standardisering som mellancheferna ger uttryck för och även den hierarki de själva upplever. Men det är så vitt vi vet inte ett medvetet val att ha potentiellt begränsande faktorer inbyggda i strukturen för att mellancheferna ska kunna gå på så många möten som möjligt. Det kan snarare vara så att det har växt fram över tid för att svara mot de krav som uppstått när ledaren har varit mer frånvarande i möten eller resor. Det man skulle kunna tycka är att den tid som eventuellt frigörs borde ägnas åt proaktivt arbete och att de fördelar man får av inte är jämförbara med de nackdelar de själva känner inför desamma. Man skulle kunna få samma fördelar med bättre delegering och empowerment tillexempel.

#### **4.4.8 Internt politiskt spel**

Bolman (2003) för fram tankarna om organisationen som en koalition snarare än en med hierarkiska nivåer. Detta innebär att det ur det politiska perspektivet inte tas beslut och mål fastställs inte rationellt i toppen av organisationen utan genom påtryckningar och köpslag med utgångspunkt i politisk och därmed informell makt.

Vi ser att detta kan tjäna som förklaringsmodell för det interna politiska spel de ser men att detta perspektiv även har sina begränsningar. Det ger förklaringar och kopplingar mellan en kultur som mellancheferna pekade på och som de kallade för politik och strukturen, den informella strukturen och beslutsgångar. Vi tror inte att detta ensamt förklarar något annat än just en del av kulturen som därmed utgör en koppling till strukturen och informellt maktutövande. Detta många gånger som en tidsödande och krångligt byråkratisk process.

#### **4.4.9 Sammanfattning av ks-faktorerna**

Ks-faktorerna påverkar enligt oss onekligen mellancheferna i deras position och deras handlingsutrymme. Inneboende i eller som en konsekvens av ks-faktorerna är byråkrati, hierarki, en distans, inte bara internt mellan de olika delarna i organisationen utan även mot externa delar som tillexempel marknadsbolagen. Dessutom skapar de behovet av kontroll inom organisationen. Det innebär en rad svårigheter med bland annat samarbetet mellan organisationens delar, delegeringen och empowerment, politik och väldigt många möten. Dessutom är ks-faktorerna svåra att påverka för den enskilde individen, det är åtminstone ingen snabb lösning. Därför blir ks-faktorerna, som sagt, något man enklast bör arbeta runt eller med snarare än emot för att inte begränsas av dem. Att arbeta med ramar gällde som vi beskrivit ovan även i allra högsta grad de externa- och omvärldsfaktorer som mellancheferna inte alls lät sig begränsas av. Där har de uppenbarligen hittat sätt att positivt förhålla sig till sina ramar.

## 5 Avslutande diskussion

Så här avslutningsvis strävar vi efter att ytterligare problematisera och diskutera tankar och slutsatser som för oss framstår som viktiga i resultat och analysdelen. Vi har för avsikt att lyfta perspektivet ytterligare och knyta ihop det som tidigare i uppsatsen presenterats och förklarats som mer eller mindre självständiga faktorer. Vi kommer också att återknyta till det vi inledningsvis presenterade som handlingsutrymmet och visa hur de olika aspekterna tillsammans utgör en helhet, både hur de begränsar och utökar handlingsutrymmet.

I analysen har vi mestadels problematiserat de självständiga delarna med hjälp av teori. Vi avser nu åskådliggöra hur allt hänger ihop och hur faktor samverkar och förhåller sig till varandra. Främst då en av de slutsatser vi kommit fram till är att de faktorer som begränsar och underlättar handlingsutrymmet, begränsas och underlättas även till stor del av varandra.

Ks-faktorerna tillsammans med omvärld och externa faktorer i den kontext som mellancheferna befinner sig fungerar som ramar att förhålla sig till. De andra faktorerna, makt, kommunikation och medarbetare är faktorer som mellancheferna kan använda sig av för att utöka sitt handlingsutrymme. Detta gör de genom att identifiera ramarna och dess begränsningar och på så sätt hitta vägar att arbeta runt och med dessa och inte mot dem, vilket man kan göra genom att använda sig av de övriga faktorerna.

Då ks-faktorerna har tagit en gestalt av ramar i denna kontext påverkar de som sagt samtliga delar av mellanchefernas handlingsutrymme. Vi har nu för avsikt att åskådliggöra de begränsningar som ks-faktorerna har på övriga delar av handlingsutrymmet. Som vi visat i analysen har ks-faktorerna i den här kontexten ett antal karaktärsdrag, dessa visar sig som byråkrati i form av en tydlig formalisering av bland annat processer, och som också kan ses som system för att täcka upp för frånvarande ledare. Dessutom finns det en tydlig inneboende hierarki samt en distans inom organisationens olika delar. För kommunikationen innebär detta att den delvis anpassas och formas av ks-faktorerna, exempel på detta är att interna politiska kommunikationsplattformar skapas och att en möteskultur har uppstått. Den tid som här binds upp i bland annat möten och byråkrati innebär att andra viktiga faktorer inte hinns med. För mellanchefernas makt och påverkansmöjligheter får ks-faktorerna konsekvensen att mer formella påverkansmöjligheter får stå tillbaka för mer informella, främst då det interna politiska spelet. Detta har sin grund i ks-faktorernas byråkratiska och hierarkiska natur. För medarbetarna får ks-faktorerna något annorlunda konsekvenser, de gör arbetet formaliserat och processtyrt. Medarbetarna kan här, utifrån intervjuerna med mellancheferna, uppleva att de har mindre befogenheter än vad de egentligen har. Den inneboende hierarkin och det kontrollbehov som uppstår därav är vad som ligger bakom detta. Avslutningsvis påverkar också den tidigare nämnda tidsbristen som ks-faktorerna orsakar att sådana viktiga faktorer som till exempel feedback blir lidande.

När ovanstående nu är utrett vill vi visa hur mellancheferna går till väga när de förhåller sig till ks-faktorerna. Hur de använder sig av och finner vägar runt dem för att underlätta



för sig själv och utöka sitt handlingsutrymme. Vi ska inleda med att se hur det går till väga med hjälp av kommunikation.

När mellancheferna försökt förhålla sig till ks-faktorerna har dels använts sig av de verktyg och tydliga kommunikationsvägar som finns inbyggda i hierarkin och byråkratin. De har också blivit tvungna att förlita sig på mer informella politiska kommunikationsplattformar. Mellancheferna uttryckte att trots att dessa plattformar som tidigare nämnts tog en del tid, var dessa plattformar ibland den mest effektiva och smidiga vägen om man ville få igenom något beslut eller att få något gjort. Det stora användandet av mail är också ett sätt för mellancheferna att hitta runt den tidsbrist och otillgänglighet som uppstår delvis i och med den möteskultur som uppstått. Detta då det ibland är det enda sättet de kan få tag på varandra. Att det till stor del blir mail som får agera kommunikationskanal leder i sin tur till att mellancheferna får svårare att förankra beslut och att utöva påverkan. Detta då kommunikation är mest effektiv när den sker ansikte mot ansikte, även om det är bör anpassas efter kontext och typ av kommunikation.

För att inte låta ks-faktorerna begränsa påverkansmöjligheterna i allt för stor grad använder sig mellancheferna dels av de formella påverkansmöjligheter, man har i och med den hierarkiska tydlighet som existerar i och med ks-faktorerna, men också av vägar runt dem. Dessa vägar runt tar då formen av mer informella påverkansverktyg. Exempel är att de vill och försöker använda sig av påverkansverktyg som påminner mycket om referens och expertmakt, istället för belöningsmakten som näst intill är en del av ks-faktorerna. Ytterligare ett sätt för mellancheferna att ta sig runt ramarna är att åter igen använda sig av informellt politisk spel, till exempel att använda sig av sin avdelnings storlek.

När det gäller medarbetarna så tror vi att mellancheferna omedvetet använder sig av byråkratin och kan på så vis täcka upp för sig själva när de är frånvarande, till exempel på möte men också som ett komplement för feedback och motivering. Dessa byråkratiska system existerar, precis som vi diskuterat tidigare i analysen, som en konsekvens av ks-faktorerna. Genom att ha väldigt tydliga arbetsprocesser undviks att deras frånvaro leder till något allt för problematiskt.

Som ovanstående visar leder ks-faktorerna till tidsbrist och mellanchefernas frånvaro. Detta leder i sin tur till, och som vi i analysen diskuterat, att feedback och delegering inte sköts på ett ordentligt sätt.

Bristen på kontinuerlig feedback hos medarbetarna borde enligt oss leda till att de som får delegat har svårare att veta hur de förvaltar dem. Detta tror vi kan leda till en tveksamhet hos dessa individer, de vet helt enkelt inte om de sköter delegaten på ett tillfredställande sätt eller inte. Häri kan delvis förklaringen till varför en del av mellancheferna, i intervjuerna, berättar om hur flera medarbetare med delegat kommer och vill dubbelkolla och förankra beslut hos dem. Bristen på feedback kan helt enkelt ha skapat en osäkerhet som gör att de känner sig tvungna att dubbelkolla beslut och tillvägagångssätt. Detta beroende av att de inte på ett tydligt sätt fått veta om de gjort rätt eller fel tidigare. Denna tveksamhet och det upplevda behovet av att ta hjälp av mellancheferna, leder till att delegeringen frigör mindre tid och att mellancheferna

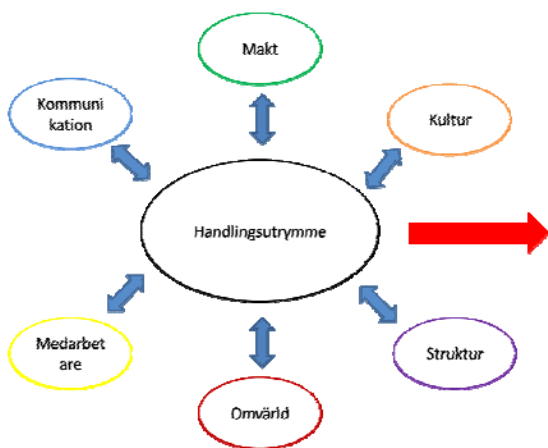
eventuellt tvekar inför att delegera ytterligare. Bristen på konkret och kontinuerlig feedback startar alltså en ond cirkel.

Vidare när de ger delegat måste de också tydligt definiera vad delegatet innebär samt delegera både ansvar och befogenheter, fullständiga befogenheter. Att mellanchefer som inte delegerar befogenheter tillsammans med uppgiften finner delegering som ineffektivt är inte märkligt. De är faktiskt som en av mellancheferna uttryckte sig ”gifta med varandra”.

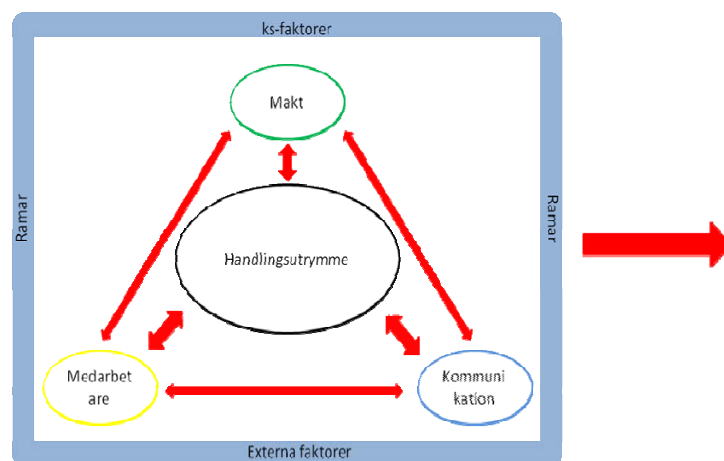
För att frigöra tid måste man förutom att delegera operationella arbetsuppgifter också ta tag i mötessituationen. De borde enligt vår mening dels kunna tacka nej till en del möten, det har de frihet till, dels borde de kunna delegera andra till sina medarbetare, medarbetare som av samtliga intervjupersoner beskrivs som mycket kompetenta.

Det ligger på något sätt en ironi i att de saker som de just nu inte har tid att göra ordentligt, beroende på begränsningar av det operationella arbetet och ks-faktorer skapar också är de aspekter som om de gjorts ordentligt, kontinuerligt och sköts på ett bättre sätt, frigjort tid.

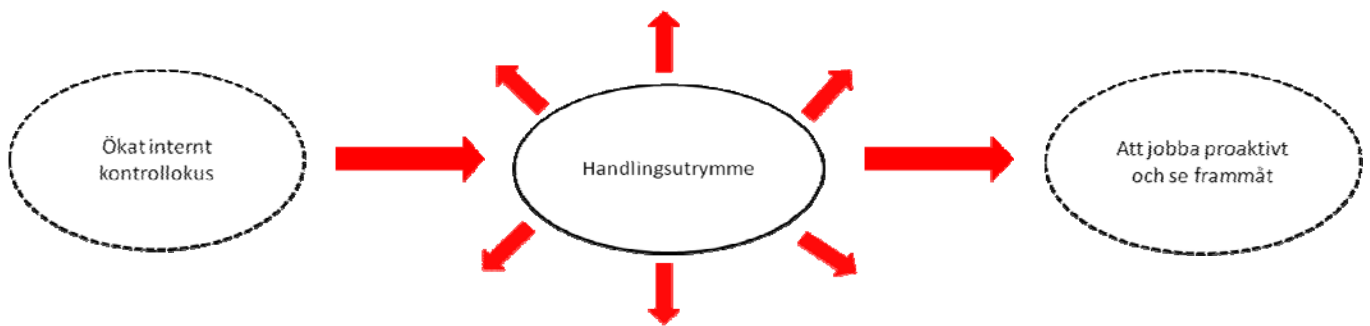
Just ovanstående, att kunna frigöra tid, är viktigt för att kunna jobba proaktivt. Mellancheferna hade själva en önskan och vilja att jobba mer proaktivt något som till exempel tillsättandet av teamledare var ett tecken på. Ett kunna finna tid att arbeta proaktivt underlättas av att man genomgår en flera steg lång process. Denna process tydliggörs enklast med hjälp av nedanstående modell:



Figur 3. Hur handlingsutrymmet ser ut efter att ha identifierat olika komponenterna som begränsar och utökar handlingsutrymmet.



Figur 4. Hur handlingsutrymmet ser ut efter att ha både definierat handlingsutrymmet och reflekterat över hur komponenterna i kontexten påverkar både handlingsutrymmet och varandra.



*Figur 5. Genom att åskådligöra hur och vilka faktorer som kan begränsa och utöka handlingsutrymmet ges individen en möjlighet utöka sitt interna kontrollokus.*

*Figur 6. Ett ökat internt kontrollokus är en förutsättning för att utöka sitt handlingsutrymme. Detta då individen inte längre låter sig påverkas i samma utsträckning av omliggande begränsande faktorer.*

*Figur 7. Ett utökat handlingsutrymme frigör tid för individen att jobba proaktivt och se framåt. Vilket är en förutsättning för att både utvecklas individuellt och för att utveckla organisationen.*

*Genom att mellancheferna inledningsvis identifierar de faktorer som påverkar handlingsutrymmet skapas förutsättningar för att sedan kunna reflektera över både hur faktorerna påverkar och hur man förhåller sig till dem. Vad påverkar positivt, negativt och vilka är de ramar jag behöver förhålla mig till? En sådan reflektion öppnar sedan vidare upp för att mellancheferna ska känna sig mindre begränsad av yttre faktorer och skapar en ökad tro på de egna påverkansmöjligheterna, en utökning av det interna kontrollokuset. När individen ökat sitt kontrollokus öppnas möjligheter och ges förutsättningar för att utöka handlingsutrymmet, genom medvetenhet och agerande. Ett utökat handlingsutrymme som frigör tid och som ger individen möjlighet att jobba proaktivt och se framåt.*

Det vi gjort under uppsatsens gång har hela tiden syftat till att just reda ut vilka begränsningar och möjligheter som mellancheferna i vår empiriska studie var innehavare av. Vi har utifrån deras utsago definierat, både deras begränsningar och möjligheter. Vidare har vi i analysen och diskussionen försökt åskådligöra hur dessa faktorer påverkar och förhåller sig till varandra, bland annat genom att anlägga teoretiska perspektiv och förklaringsmodeller. Detta för att redogöra för den grund som krävs för att sätta igång en process mot utökat handlingsutrymme och mer tid. Tid som ska användas för att jobba proaktivt. Genom att arbeta proaktivt undviker mellancheferna och andra inte bara en del problem, de ges också en chans att både utveckla sig själv och organisationen.

## 6 Vidare forskning

I den specifika kontext vi har gjort vår undersökning i hade det varit intressant att gå in djupare på de specifika områden vi nu har behandlat. Detta för att ta reda på i vilken grad de enskilt påverkar mellanchefernas handlingsutrymme.

Även att på individnivå se till vilka egenskaper eller ledarskapsstilar som påverkar hur man upplever sitt handlingsutrymme hade varit en intressant infallsvinkel.

Det hade också varit intressant att undersöka vilka faktorer som finns och påverkar handlingsutrymmet för specifika tjänster inom en organisation. Alltså vilka komponenter som är specifika för olika kategorier inom en organisation.

Det skulle även gå att ta hänsyn till och utreda vilka skillnader som eventuellt existerar mellan personer ur ett genusperspektiv.

Man skulle, med mycket tid, kunna undersöka skillnaderna mellan det subjektiva handlingsutrymmet och det objektiva.

## 7 Referenser

- Alvesson, Mats (2002). *Understanding organizational culture*. London: SAGE
- Appelbaum, Steven H., & Hébert, Danielle., Leroux Sylvie. (1999). Empowerment: power, culture and leadership – a strategy or fad for the millennium?. *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today*, 11, nr 7, 233-254.
- Aronsson, Gunnar & Berglind, Hans (red.) (1990). *Handling och handlingsutrymme*. Lund: Studentlitteratur
- Bang, Henning (1999). *Organisationskultur*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Berg, Morten Emil (2004). *Coaching : att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*. Lund: Studentlitteratur
- Bolman, Lee G. & Deal, Terrence E. (2005). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. 3., [rev. och uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur
- Cohen, Louis, Manion, Lawrence & Morrison, Keith (2007). *Research methods in education*. 6. ed. London: Routledge
- Conrad, Charles & Poole, Marshall Scott (2002). *Strategic organizational communication in a global economy*. 5. ed. Fort Worth: Harcourt College Publishers
- Derakhshan, Foad., Fatehi, Kamal. (1985). Bureaucracy as a Leadership Substitute: A Review of History. *Leadership & Organization Development Journal*, 6, nr 4, 13-16.
- Ellström, Per-Erik (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet : problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. 1. uppl. Stockholm: Publica
- Elsayed-Elkhouly Sayed M., Lazarus Harold, Forsythe Volville. (1997). Why is a third of your time wasted in meetings? *Journal of Management Development*, 16, nr 9, 672-676.
- F. M. Jablin & L. L. Putnam, (red.) (2001). *The new handbook of organizational communication : advances in theory, research, and methods*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications
- Fairhurst, T. G. (2001) Dualism in leadership research. F. M. Jablin & L. L. Putnam, (red.) (2001). *The new handbook of organizational communication : advances in theory, research, and methods* (pp. 379-426). Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications
- Green, Walter A., Lazarus, Harold. (1991). Are Today's Executives Meeting with Success?. *Journal of Management Development*, 10, nr 1, 14-25.
- Heide, Mats, Johansson, Catrin & Simonsson, Charlotte (2005). *Kommunikation & organisation*. 1. uppl. Malmö: Liber

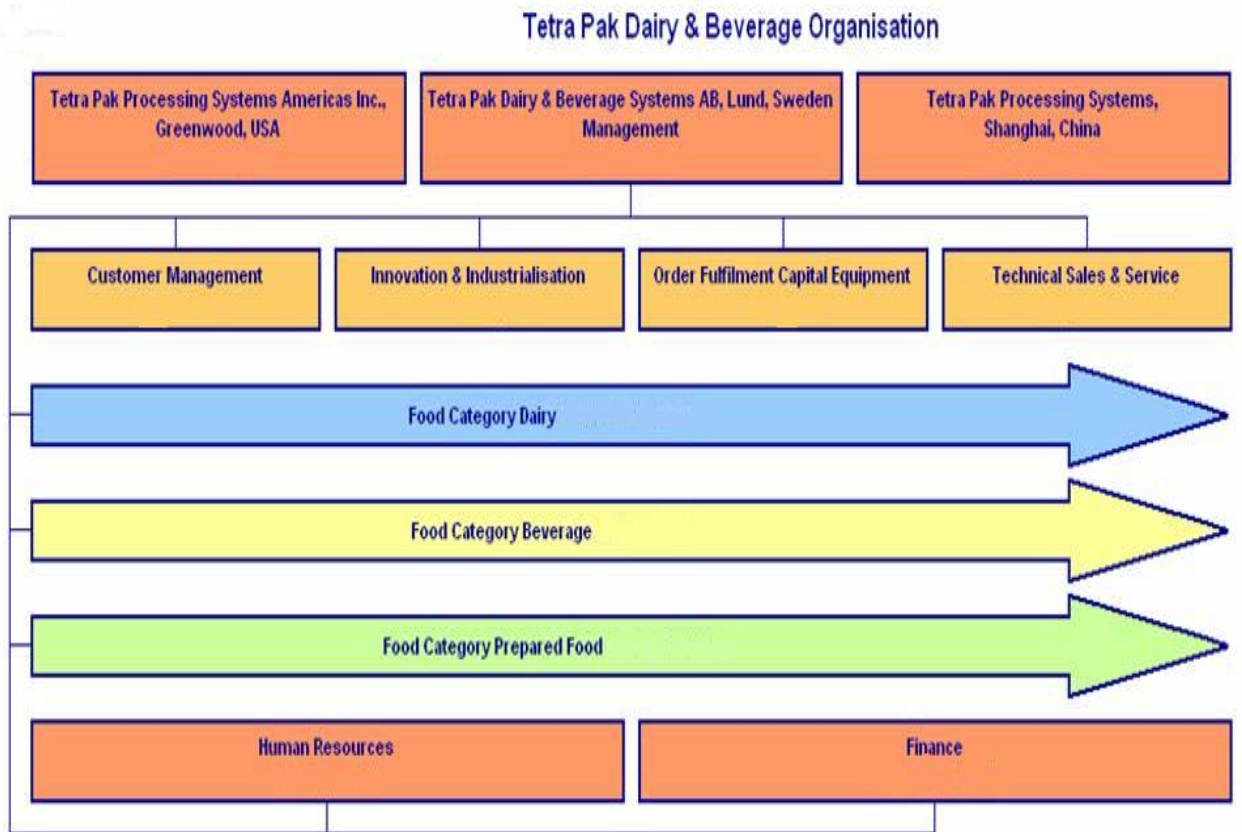
- Kvale, Steinar (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur
- Lennerlöf, Lennart. (1989). Learning at work: some basic findings. Leymann, Heinz & Kornbluh, Hy (red.) (1989), *Socialization and learning at work : a new approach to the learning process in the workplace and society* (pp. 8-29). Aldershot: Avebury.
- Lima, Cristian & Nilsson, Björn (2007). *Kommunikation, organisation och ledarskap*. 1. uppl. Malmö: Liber
- Lindén, Jitka, Westlander, Gunnela & Karlsson, Gunnar (red.) (1999). *Kvalitativa metoder i arbetslivsforskning : 24 forskare visar hur och varför*. Stockholm: Rådet för arbetslivsforskning
- Lindgren, Hans (2007). *Mellanchef : ett komplext uppdrag*. 1. utg. Stockholm: Mareld
- Mintzberg, Henry (1993). *Structure in fives : designing effective organizations*. [New ed.] Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall
- Müllern, Tomas & Stein, Johan (1999). *Övertygandets ledarskap : om retorik vid strategiska förändringar*. Lund: Studentlitteratur
- Patel, Runa & Davidson, Bo (2003). *Forskningsmetodikens grunder : att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 3., [uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur
- Røvik, Kjell Arne (2000). *Moderna organisationer : trender inom organisationstänkandet vid millennieskiftet*. 1. uppl. Malmö: Liber
- Stewart, Rosemary (1982). *Choices for the manager*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall
- Thurén, Torsten (2005). *Källkritik*. 2., [rev. och utök.] uppl. Stockholm: Liber
- Trost, Jan (2005). *Kvalitativa intervjuer*. 3. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Weick, Karl E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, Calif.: Sage
- Wenneberg, Søren Barlebo (2001). *Socialkonstruktivism : positioner, problem och perspektiv*. 1. uppl. Malmö: Liber ekonomi
- Wångdahl Flinck, A. (September, 2007) *Föreläsning om ledarskap*. Opublicerat
- Yukl, Gary A. (2006). *Leadership in organizations*. 6. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall

### **Internethänvisningar**

- Gerdien, Tina (2002-03-12). Bra ledare har självinsikt. *Östgöta korrespondenten* [www.corren.se]. Tillgänglig: <http://archive.corren.se/archive/2002/3/12/1njzqts5zy278g0.xml> [2008-05-17].

# 8 Bilagor

## Bilaga 1 Organisationsmodell



## Bilaga 2 intervjuguide

### Intervjuguide Handlingsutrymme

#### Inledande frågor:

Befattning?

Ansvarsområden?

Utbildning?

Hur länge har de jobbat inom organisationen?

Hur länge har de haft en chefsposition?

Beskriv organisationsstrukturen som existerar, lite kort, sett utifrån din position

#### Öppnande frågor:

Beskriv lite utförligare din yrkesroll som chef

Hur stor frihetsgrad känner du att du har i din roll som chef?

- För att ta beslut
- Egna initiativ

Upplever du det som positivt eller negativt?

- Mer? Mindre?

Vad upplever du som lätt respektive svårt med din position, t ex fördelar och nackdelar?

Har du reflekterat över vad som, eller hur du underlättar för dig i arbetet?

Har du reflekterat över vad som försvårar för dig i arbetet?

Har en sådan reflektion lett till någonting?

- så som till exempel ändrat arbetsätt eller ändrade rutiner
- vad har du för roll i detta?

#### Kommunikation

Hur kommunicerar ni i organisationen sett genom dina ögon?

- Hur upplever du att kommunikationen påverkar din arbetsituation?
- Vilka kommunikationskanaler använder du dig av?
- Existerar det några barriärer eller problem i kommunikationen?

Anser du att du genom kommunikation kan påverka din omgivning?

- Beskriv hur det kan gå till?

Upplever du att du kan påverka hur kommunikationen ser ut för att underlätta för dig?

- Hur går du tillväga då?

#### Makt

Beskriv hur du förhåller dig till den makt du har i din roll som chef och hur den påverkar ditt arbete.

- Upplever du att det finns någon skillnad mellan den informella och den formella makt du besitter?
- Kan du beskriva hur du använder dig av den makt du besitter och i vilken utsträckning du har möjlighet till det.

Upplever du att ditt ansvar stämmer överens med dina befogenheter?

- Upplever du att du har möjlighet att påverka sådant som begränsar eller underlättar för dig i ditt arbete?

Upplever du att du genom att använda dig av din makt kan påverka din omgivning?



- Kan du beskriva hur det går till?

### **Struktur**

Beskriv hur du upplever att organisationsstrukturen påverkar dig i ditt arbete?

- Har du möjlighet att någon grad använda dig av strukturen, formellt/informellt?
- Finns det något i organisationsstrukturen som du upplever försvårar för dig?
- Hur tycker du att det skulle se ut för att underlätta för dig?

### **Kultur**

Beskriv hur du upplever organisationskulturen.

- Stämmer den kultur som faktiskt existerar överens med de policys/corevalues som finns?
- Beskriv hur den påverkar dig i ditt arbete?
- Finns det något i organisationsstrukturen som försvårar för dig?
- Hur skulle det se ut för att underlätta för dig?
- Uppfattar du att du kan utnyttja eller använda dig av den kultur som existerar?

### **Medarbetare**

Hur jobbar du tillsammans med dina kollegor?

- Team? Grupper?
- Kan du förklara hur du tycker att detta sätt att arbeta fungerar

Arbetar ni aktivt med grupperna/teamen för att uppnå en bättre fungerande grupp/gruppdynamik?

- Beskriv hur/vad
- Vad blir vinsterna av detta?

Kan du beskriva hur du försöker påverka din arbetssituation tillsammans med hjälp av dina medarbetare?

- Delegering av uppgifter? Vilka? Ansvar/befogenheter?
- Delegerar du för att underlätta för dig själv?

Beskriv hur du förhåller dig till din roll som coach

- Hur ser du på skillnaden mellan att vara chef och coach?
- Existerar det några motsättningar mellan att vara chef och coach?
- hur du motivera dina medarbetare?
- Vad får du för resultat av det?
- Feedback?
- Ger det några vinster eller underlättar det för dig?

### **Externa/omvärlds faktorer**

Finns det externa faktorer som du inte har några möjligheter att påverka?

- Ekonomi t ex budget
- lagar/regler

Hur påverkar dessa dig i ditt arbete?

Beskriv hur du förhåller dig till dessa faktorer?

- Hur går du tillväga för att inte begränsas av dem/tackla dem?

Hur upplever du att omvärldsfaktorer påverkar dig i ditt arbete?

- T ex marknaden eller politiska beslut
- Anser du att socialafaktorer t ex vänner/familj påverkar?

Hur väljer du att hanterat detta?

### **Övriga frågor**

Av ovanstående ämnen, vilket/vilka påverkar dig mest och/eller minst och på vilket sätt?

Uppfattar du i egenskap av din position att du ställs inför olika faktorer som motsätter eller begränsar varandra, och begränsar dina påverkansmöjligheter?

Vad tycker du är viktigt hos dig själv i din roll?

- Vad får det för resultat tycker du?
- Har du gått GROW – programmet?
- Beskriv hur det har hjälpt dig i ditt arbete?
- Finns det saker du känner att du vill eller behöver bli bättre på?

Finns det någonting ytterligare du känner bör diskuteras, eller något du vill tillägga?

Är det ok om vi hör av oss om vi behöver få något förtydligat eller ställa en följdfråga?

## Bilaga 3 Missiv

Hej!

Vi är två studenter från P-programmet, Lunds universitet som skriver kandidatuppsats i arbetslivspedagogik. Vi har tagit kontakt med Tetra Pak och pratat med [...] för att diskutera vårt uppsatsämne. Nedan följer en kortare genomgång av vad vill undersöka och hur vi kommer att gå tillväga.

Vi har för avsikt att undersöka är hur individer på chefspositioner upplever sina möjligheter att påverka och hanterar sin roll som chef. Vi vill se hur ni definierar och använder era påverkansmöjligheter. Detta vill vi sätta i relation till ett antal begrepp som vi finner kan vara viktiga, både för personer i chefsposition att förhålla sig till, samt hör samman med de påverkansmöjligheter vi avser att undersöka utifrån er synvinkel:

- Makt – vi avser här diskutera ert förhållande till den makt ni besitter, t ex förhållandet mellan befogenheter och ansvar.
- kommunikation – hur påverkar kommunikationen genom t ex barriärer och kanaler de påverkansmöjligheter ni anser er ha.
- kultur och struktur – vi vill se i vilken utsträckning kultur och struktur påverkar er situation.
- medarbetare – t ex gruppdynamik och andra faktorer som rör samspelet mellan chef – medarbetare.
- omvärld/externt - t ex hur lagar/förordningar, sociala faktorer, ekonomi/marknad påverkar individen och dennes möjlighet till påverkan.

Vi avser som sagt att utföra denna undersökning genom kvalitativa intervjuer där vi vill ta del av era personliga uppfattningar och de upplevelser ni har i sammanhanget. Intervjuerna, som uppskattas ta knappt en timme, kommer sedan att vara underlag till den kandidatuppsats vi skriver i arbetslivspedagogik vid Lunds universitet. Vi håller på de vetenskapliga principerna. Detta innebär att era utsagor kommer att behandlas konfidentiellt. Ingen annan än oss båda kommer att ta del av vad som framkommer under intervjuerna på annat sätt än i den färdiga uppsatsen. Inga namn kommer att användas i uppsatsen och det kommer inte heller på något sätt framgå vem som har sagt vad.

Har ni några frågor eller funderingar går det bra att kontakta oss antingen genom att ringa eller skicka ett mail.

Tack på förhand!

Mvh

Christoffer Wennerström [mobilnummer]

[\[Mailadress\]](#)

Olof Röja [mobilnummer]

[\[Mailadress\]](#)