



LUNDS
UNIVERSITET

Pedagogiska institutionen
Box 199, 221 00 Lund

Kurs: PED 441 vt
Kandidatuppsats, 10 poäng
41-60 poäng
Datum: 2005-06-13

*Mellanchefers uppfattning om sin
arbetsituation*

En kvalitativ undersökning på Sony Ericsson i Lund

Peter Gartmyr, Atle Johansson

Handledare:
Glen Helmstad

ABSTRACT

Arbetets art:	Kandidat uppsats
Sidantal:	34
Titel:	Mellancheferers uppfattning om sin arbetssituation - En kvalitativundersökning om deras komplexa arbetsroll
Författare:	Peter Gartmyr, Atle Johansson
Handledare:	Glen Helmstad
Datum:	2005-06-13
Sammanfattning:	<p>Vi har i denna uppsats valt att titta närmare på mellancheferens arbetssituation, och vad det är som påverkar denna. Mellancheferers arbete är som vi ser det väldigt hårt pressat. De ska dels föra ledningens mål och visioner vidare till medarbetarna. Dessutom ska de även kunna leda det dagliga arbetet på sektionen. Detta innebär en hög arbetsbelastning på grund av många direktrapporterande medarbetare. Förutom detta har Sony Ericsson under de senaste två åren vuxit och expanderat mycket. Alla dessa faktorer har bidragit till den ökade arbetsbelastningen för mellanchefer.</p> <p>Vi har valt att göra en kvalitativ studie, med semistrukturerade intervjuer. För studien genomfördes åtta intervjuer med mellanchefer på Sony Ericsson. Intervjuerna var cirka en timme lång vardera.</p> <p>Det vi har kommit fram till är att mellancheferna stundtals är väldigt överbelastade. Denna överbelastning grundar sig enligt oss på grund av att organisationen har vuxit de senaste åren. Sektionerna har vuxit snabbare än vad HR avdelningen gjort. Detta har medfört att mellanchefernas personliga ledarskapsutveckling har åsidosatts, vilket innebär att organisationen påverkas.</p>
Nyckelord:	Mellanchefer, handlingsutrymme, subjektiv arbetssituation, middle managers, area managers, leadership.

Innehållsförteckning

Förord.....	i
1 Inledning	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problemformulering	1
1.3 Syfte	2
1.4 Frågeställningar.....	3
1.5 Pedagogisk relevans.....	3
1.6 Presentation av Sony Ericsson	3
1.7 Disposition	4
2. Den teoretiska ramen	5
2.1 Mellanchefskap	5
2.1.1 Ledarskap	5
2.1.1.1 Ledarskapsdefinition	5
2.1.1.2 Chefskap och ledarskap.....	6
2.1.1.3 Ledarskap i förändring	7
2.1.1.4 Utmärkande egenskaper för en ledare	9
2.1.1.5 Formellt och informellt ledarskap.....	10
2.1.2 Kommunikation	11
2.1.2.1 Vad är kommunikation?	11
2.1.2.2 Relationen mellan chef och medarbetare	12
2.1.2.3 Bottom-up och top-down	12
2.1.3 Handlingsutrymme.....	13
2.1.3.1 Möjligheten att påverka.....	13
2.1.3.2 Konsekvenserna av ett begränsat handlingsutrymme	14
2.2 Tidigare empirisk forskning om mellanchefer	15
2.3 Sammanfattande reflektioner om ledarskap.....	16
3. Tillvägagångssätt	17
3.1 Forskningsansats	17
3.2 Handgripligt angreppssätt för empirin	17
3.2.1 Kvalitativ metod	17
3.3 Primärdata	18
3.3.1 Genomförande.....	18
3.3.2 Urval.....	19

3.4 Sekundärdata.....	19
3.4.1 Litteraturval och litteratursökning.....	19
3.4.2 Källkritik	20
3.5 Framtagning av intervjuguide	20
3.5.1 Bearbetning och tolkning av intervjumaterialet.....	20
3.5.2 Forskningsetiska aspekter	21
4 Resultat	22
4.1 Mellancheferers uppfattning om ledarskap.....	22
4.2 Kommunikation	23
4.3 Handlingsutrymme.....	25
4.4 Mellancheferers relation till HR-avdelningen.....	26
4.5 Privatliv.....	26
5. Analys och diskussion.....	28
5.1 Ledarskap.....	28
5.2 Kommunikation	30
5.3 Handlingsutrymme.....	31
5.4 Mellancheferernas relation till HR-avdelningen	32
5.5 Privatlivet och arbetslivet	32
6. Slutsatser	34
Referenser	35
Bilagor.....	a
Bilaga 1	a
<i>E-post till mellancheferna</i>	a
Bilaga 2	b
<i>Intervjuguide</i>	b
Bilaga 3	d
<i>Organisationsöversikt</i>	d

Förord

Fokus med uppsatsen har varit att titta närmare på mellancheferers subjektiva uppfattning om sig själv. När vi tittar tillbaka och ser de problem som finns inom en organisation, har vi kommit till en insikt om hur komplex en organisation kan vara. Det vi bland annat kom fram till under studiens gång var att mellanchefernas subjektiva uppfattning om sin arbetssituation, alltid kommer att vara under ständig förändring. Vi har valt att belysa det utifrån ett perspektiv. Men det är naturligtvis så att det finns en hel del andra perspektiv att belysa det utifrån.

Stor tack till Niklas Nydahl på Sony Ericsson. Utan Niklas stöd och bollplank hade denna uppsats inte varit möjlig att genomföra. Niklas intresse och engagemang har varit en stor inspirationskälla för oss. Inte bara hans förmedlande av kontakter har varit avgörande, utan även hans idéer, enorma energi och assistans med värdefulla kunskaper. Niklas handledning men framför allt vägledning har varit nödvändig under arbetets gång.

Även Glen Helmstad har varit till stor hjälp i hans handledning. Glen har kommit med värdefulla synpunkter. Även hans kritiska förhållningssätt, åsikter som stundtals förvirrat oss, på vägen mot en fulländad uppsats.

Stort tack till Peggy Thornströms. Utan Peggys hjälp hade detta arbete inte gått att slutföra.

Slutligen vill vi tacka de mellanchefer som avsatte tid, och gjorde intervjuerna möjliga. Utan deras medverkan hade inte denna uppsats kunnat genomföras och leda till de slutsatser som vi kunnat dra.

Lund, Maj 2005

Peter Gartmyr och Atle Johansson

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Alla ha vi någon gång hamnat i situationer där vi måste fatta beslut som kommer att påverka både oss själva och individer i vår omgivning. Vad händer när vi inte kan tillfredställa alla i vår omgivning, när kraven överstiger de förväntningar som ställs på oss? Organisationer består utav en mängd olika områden och personer. För att organisationen ska fungera så smärtfritt som möjligt, krävs det att alla arbetar effektivt mot samma mål. Men det är inte enbart inom organisationen som det ska fungera. Även kraven ifrån samhället, i form av tekniskutveckling och hög kvalitet på det organisationen levererar. Drakenberg (1997) skriver ”Detta nya samhälle karakteriseras av en snabb teknologisk utvecklingstakt med fokus på kunskap, kreativitet och kommunikation”. Det gäller inte längre att bara producera en produkt. Idag måste organisationen vara välmedveten om vilken kompetens medarbetarna har, hur organisationen mår och vad konsumenterna kräver. Det är bland annat därför det är viktigt att ha en chef som är mån om sin personal. Organisationen i sig kan inte producera något om det inte finns någon som utför arbetet. En viktig länk är mellan chefer och medarbetarna. Som vi ser det är denna länk mellancheferna. Deras roll kan tyckas ganska okomplicerad till en början. Men efter att ha satt sig in i området ser man ganska snabbt att det inte är så enkelt. Att vara alla till lags är i stort sett en omöjlighet som mellanchefer. Som mellanchefer skall man alltid vara tillgänglig, antingen via mobilen eller e-post. Dessutom måste man hela tiden tänka på ett globalt och strategiskt sätt. Wenglén (2005) menar att ”mellanchefers arbete är långt mer komplext än vad mellancheferna först föreställde sig när de fick sitt första chefsarbete” (Wenglén, 2005, s. 235).

Varför vi har valt att ta upp mellanchefers komplexa arbetssituation är för att vi tycker att mellanchefer har en arbetssituation som skiljer sig ifrån andra. Samtidigt som mellanchefer har en central betydelse i organisationen. Mellancheferna har vad vi vill kalla en dubbel arbetssituation, dels en arbetssituation till de överordnade men dels en arbetssituation till underordnade. Det är bland annat detta som gör mellancheferns arbetssituation så komplex.

1.2 Problemformulering

Genom Lunds universitet via pedagogiska institutionen kom vi i kontakt med Sony Ericsson. Sony Ericsson vände sig till institutionen för att de var intresserade av att komma i kontakt med studenter som skulle skriva kandidatuppsats. Efter ett antal möten med vår kontaktperson Niklas Nydahl kom vi fram till att det skulle vara intressant att se på mellanchefers arbetssituation i detta företag. HR-avdelningen uttryckte ett behov av ledarskapsanalys och hur HR-avdelningen kunde stötta mellanchefernas arbetssituation.

Den komplexitet som finns hos mellancheferna på Sony Ericsson i Lund, kan antas skapas av de enorma krav på utveckling av ny teknologi och den konkurrens som finns inom denna bransch. Detta kräver att organisationen ständigt ligger före konkurrenterna för att plocka marknadsandelar. Mitt i allt detta skall mellanchefen hitta sin roll och leverera goda resultat till övre chefer, samtidigt som de skall skapa en god arbetsmiljö för sina medarbetare. Allt detta tillsammans kan skapa en svår arbetssituation, och vi ställer oss frågan om den situationen är hållbar i längden eller är det ett sätt avverka chefer på löpande band?

Vi tror att vi i vårt kommande arbetsliv kommer att ställas inför likartad problematik, där vi hamnar i en svår arbetsroll, där det är många olika faktorer som spelar roll på de beslut som vi kommer att ta. Vi menar att det därför kan vara lärorikt att se hur mellanchefer hanterar denna komplexa situation som vi ovan har beskrivit. Vi vill dock poängtera att mellanchefens arbetssituation hela tiden utvecklas och därmed är dynamisk. Detta kräver att mellanchefen ständigt är uppdaterad och följer med den utveckling som sker.

Genom diskussion med vår kontaktperson på Sony Ericsson hade vi förstått att mellancheferns dagliga arbete präglas av ett högt tempo. Arbetsbelastningen för mellancheferna är stor på grund av att organisationen är ständigt utvecklande och expanderande. Detta menar vi är en av anledning till att mellancheferna känner sig pressade och stressade i sitt dagliga arbete. Vi vill se om detta stämmer överens med hur mellancheferna själva upplever det. Vi vill understryka att vi enbart kommer att göra intervjuer med mellanchefer på vår kontaktpersons avdelning på Sony Ericsson i Lund. Vi avser med uppsatsen att inte kunna dra några generella samband med mellanchefer i övrigt, utan enbart till de som arbetar på Sony Ericsson.

Vår avsikt är att ta reda på vilka orsakerna är till att deras arbetssituation ser ut som den gör. Vi vill analysera mellanchefens subjektiva arbetssituation och vilka faktorer som påverkar denna arbetssituation. Kontaktpersonen belyste även att han ville veta hur HR avdelningen kunde stötta mellanchefernas arbete.

1.3 Syfte

Det är många olika faktorer som påverkar en mellanchef. Vi har valt att avgränsa oss till mellanchefens över- och underordnade. De mellanchefer som vi har intervjuat sitter som sektionschefer, (Se bilaga 3). Med överordnade menar vi avdelnings chef. Underordnade är medarbetarna. Detta har vi gjort för att vi tror att det är de som har stor betydelse i mellanchefens vardagliga situation. Vi hade även kunnat ta med exempelvis konsulter, relation till andra mellanchefer osv. Vi hade även för att kunna få en samlad bild av mellanchefernas situation genomföra intervjuer av de över- och underordnade. Men det hade inte varit i linje med vårt syfte, i och med att det är mellanchefernas subjektiva uppfattning om sin egen arbetssituation som vi vill analysera och inte någon annans uppfattning om mellanchefer.

Huvudsyftet med uppsatsen är att *analysera hur mellanchefer upplever sin arbetssituation som chef i relation till över- och underordnade.*

Med ”arbetssituation” menar vi det dagliga arbetet som ska utföras.

1.4 Frågeställningar

Inom ramen för huvudsyftet ställer vi oss följande frågeställningar:

- Hur uppfattar mellanchefer sin arbetssituation idag på Sony Ericsson?
- Vad är det som mellancheferna tycker påverkar denna arbetssituation?
- Finns det några möjligheter till att förbättra arbetssituationen och vilka är dessa möjligheter?
- Hur bör en mellanchefer vara för att klara av arbetssituationen?

1.5 Pedagogisk relevans

Vi har valt att titta på mellancheferns subjektiva arbetssituation i relation till över och underordnade. Vi tror att denna relation är viktig, då mellancheferns yttersta roll är att förmedla ledningens visioner och målsättningar till medarbetarna. Detta innebär att omvandla idéer till handling. Den pedagogiska relevansen ligger även i hur HR-avdelningen kan underlätta arbetssituationen för mellancheferna. Hur utvecklas mellanchefern i sitt arbete och vad lär sig han/hon av situationen till över- och underordnade? Vi har under vår utbildning bland annat lärt oss att det är viktigt att reflektera. Finns denna tid till reflektion? Tiden ska ju inte enbart finnas, utan det ska även vara ekonomiskt lönsamt.

Denna uppsats är främst riktad till studerande på PA-programmet, lärare och forskare vid universitet och högskolor i Sverige med intresse för organisations- och ledarskapsfrågor. Även personer utanför den akademiska världen som har ett intresse för ledarskapsfrågor, exempelvis chefer i näringslivet, kan ses som en målgrupp.

1.6 Presentation av Sony Ericsson

Sony Ericsson är en sammanslagning av den Japanska konsumentelektronikjätten Sony och det Svenska telekomföretaget Ericsson och bildades 2001. Det ägs till lika delar av Sony och Ericsson. Företaget som finns runt om i hela världen har 5640 anställda (2004-06-30) och antalet ökar ständigt. Miles Flint är VD och Jan Wäreby vice VD. I Sverige har företaget kontor på tre ställen, Lund, Kumla och Kista, och har cirka 2000 anställda i Sverige. I Lund finns det 1540 anställda. (Sony Ericsson Mobile Communications, Company presentation 2004). Lundakontoret är bland annat inriktat på utveckling och forskning. HR-avdelningen för Sverige är placerad i Lund. Företagets huvudinriktning ligger på mobiltelefoni och kommunikation. Styrkan i företaget är Ericssons genuina kunskap inom telekommunikation och Sonys tekniska kunskap inom konsumentelektronik. Detta bildar ett konkurrenskraftigt företag som globalt sett är under ständig utveckling och är med i spelet om att plocka marknadsandelar av konkurrenterna.

1.7 Disposition

Efter detta inledande kapitel redogör vi för den teoretiska ramen. Vi undersöker vad som är skrivet tidigare kring mellanchefer, samt vad det är som är utmärkande begrepp inom ledarskap. Här vi definierar vi bland annat en del begrepp och grunden för vad vi kommer att bygga vår analys på. Efter teorikapitlet tar vi upp vårt tillvägagångssätt i detta arbete, hur vi gick tillväga när vi samlade in vårt material osv. Därefter presenteras empirin, som följs av en analys och en diskussion. Uppsatsen avslutas med en sammanfattning, där vi knyter samman arbetet.

2. Den teoretiska ramen

Mellanchefens roll i organisationen är viktig, för att förstärka länken mellan ledningen och medarbetarna. I det här kapitlet kommer vi att belysa vad det är som påverkar en mellanchefs arbete. Som vi ser det finns det tre områden som präglar mellanchefens arbetsituation. Dessa tre områden är ledarskap, kommunikation och handlingsutrymme. Vi ska försöka ge en bild av de tre ovannämnda områdena, detta är för att försöka ge läsaren en förståelse för hur komplext det är att arbeta som mellanchef, inom Sony Ericsson Lund.

Litteratururval och litteratursökning kommer vi att återkomma till och presentera i kapitel 3, där vi beskriver vårt tillvägagångssätt.

2.1 Mellanchefskap

Begreppet mellanchef är ett brett begrepp och är svårt att definiera med en allt snabbare och globalare marknad, där effektivitet och produktivitet inom organisationer har skapat en annan syn på mellanchefen, där rollen har förändrats från att vara ledningens redskap till att vara motorn i organisationen. En faktor som påverkar mellanchefens ledarskap är kommunikationen med medarbetarna, där Drakenberg (1997) menar att chefens sätt att agera påverkar i sin tur faktorer i omgivningen. Ahltopp (2003) menar att i de situationer där kommunikationen brister, är när det gäller att lösa konflikter mellan medarbetarna, men även att hantera känslomässiga situationer, ses som en svårighet både hos mellancheferna själva och hos medarbetare. Ett annat problem för mellanchefen är handlingsutrymmet. Dels är rollen ofta otydligt definierad, vilket leder till att chefen är osäker på vad han/hon får lov att göra. Det är även så att de förväntningar som ställs på en mellanchef ofta är så otydliga att de inte går att uppnå (Drakenberg 1997). Centralla begrepp hos en mellanchef är ledarskap, kommunikation och handlingsutrymme. Vi kommer nu att beskriva dessa begrepp.

2.1.1 Ledarskap

2.1.1.1 Ledarskapsdefinition

Det finns många olika definitioner av ledarskap. Vi tar här nedan upp några.

”Den som är chef förväntas fungera som ledare. Hon kan ha andra uppgifter, till exempel vara expert inom sitt sakområde. Men det särpräglar, det som gör befattningen till just en chefsbefattning är att innehavaren ’ska’ utöva ledarskap.” (Lennerlöf i Richard, 1997, s 35).

Kotter (2001) betonar vikten av omgivningens roll och ser till den långsiktiga funktionen i sin definition av ledarskap (s 86):

”Leadership /.../ is about coping with change /.../ setting a direction – developing a vision of the future /.../ along with strategies for producing the changes needed to achieve that vision.”

Han menar att detta bland annat kräver (s 86):

”...motivating and inspiring – keeping people moving in the right direction...”

Yukl definierar ledarskap på följande vis:

”Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how it can be done effectively, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish the shared objectives” (Yukl, 2002, s 7).

Arvonen definierar ledarskap enligt följande:

”Ledarskap är då ett relativt begrepp beroende dels på ledaren, medarbetaren och de uppgifterna och vilka relationer som uppstår där emellan” (Arvonen, 1989, s 61).

Vi har här tagit upp en del ledarskapsdefinitioner. Vi definierar ledarskap enligt följande. En ledare bör kunna strategiskt planera verksamheten och driva den framåt. Samtidigt som han/hon ska coacha och styra medarbetarna i rätt riktning i det dagliga arbetet.

2.1.1.2 Chefskap och ledarskap

Att vara chef är i många fall en tävlan med sig själv, du står hela tiden inför nya tuffa uppdrag. Det intressanta är att det inte spelar så stor roll, om man är chef i en större eller mindre organisation, uppgifterna och utmaningarna är oftast de samma menar Lindestrand & Jeffmar i (Richard, 1997). De villkor som gäller för chefsarbetet kan vara till stor skada för chefskapet i en viss organisation. Villkoren kan vara goda, sämre eller medelgoda och det spelar ingen roll hur de artat sig för att de ska påverka chefskapet. Om förutsättningarna för chefen är goda att utföra ett bra jobb, skapar det i sin tur goda grunder för att chefskapet också skall bli bra. Detta i sin tur skapar goda grunder för ett bra ledarskap. Men det intressanta är att chefen genom sitt ledarskap kan påverka både såväl förutsättningar som chefskap. Om ledarskapet är svagt innebär det att chefen kan ha svårt att förbättra sina arbetsuppgifter. Detta medför då att chefskapet försämras och att han/hon får minskat förtroende hos sina medarbetare. På samma sätt finns det även starka ledare som kan se till att dåliga förutsättningar kraftigt förbättras. Detta genomsyrar hela organisationen på ett positivt sätt och det blir lättare att sprida, samordna, integrera och förbättra vilket också ger förutsättningar för ett effektivare ledarskap Lindestrand & Jeffmar i (Richard, 1997).

2.1.1.3 Ledarskap i förändring

Under 1900-talets första hälft betonade ledarskapsforskningen planering, kontroll och organisering. Det var först under 1950-, 1960- och 1970-talen som forskarna istället betonade ledarens humanistiska roll. Nu blev det primära istället att tillvarata människors resurser och behov, för att genom detta få en effektivare och mer trivsamt arbetsplats. Vidare under 1980- och 1990- talen har forskarna allt mer framhållit vikten av ledarskapets kulturella aspekter, dess komplexitet och mångfacetterade karaktär. Genom detta har ett allt mer situationsanpassat ledarskap vuxit sig allt starkare inom moderna organisationer (Richard, 1997).

Även Fiedler och Hersey och Blanchard (Arvonen, 1989) pratar om ett situationsanpassat ledarskap. De hävdar att ledarskapet måste anpassa sig till individen och situationen. De menar att det är viktigare att fokusera på hur olika omständigheter påverkar individen. Genom att de kommit till denna insikt kunde Fiedler lyfta fram tre olika omständigheter, nämligen relationen chefer till underordnad, arbetsuppgifternas struktur och hur pass stark ställning chefen har. Han menar trots detta, att ledarens sätt att vara och bete sig är så djup förankrat i personligheten att den inte går att förändra. Det som istället gäller är att till exempel se till att ledaren placeras i de situationer som hans/hennes stil passar in på. Detta kan leda till att skapa en mer kreativ ledare, med en hög förändringsinriktning, hög trivsel, skapa nya idéer och ett högt engagemang. Det intressanta är att konfliktnivån i kreativa organisationer oftast är ganska hög. Det finns många starka viljor och kreativa idéer, vilket ställer mycket höga krav på ledaren när det gäller att lösa konflikter (Arvonen, 1989).

Något som började uppmärksammas i början på 40-talet, var relationen mellan medarbetare och chef, där man kunde se klara tendenser till att denna ökade produktiviteten inom företaget. Detta begrepp fick benämningen human resource.

Idén bakom HR (human resource) är att skapa en miljö där ledarna tränas att bli effektiva ledare för sina arbetsgrupper. Detta skulle i sin tur skapa ett intresse hos arbetarna, i de uppgifter de hade ansvar att utföra. Men det var först under 1940- och 50- talen som det förespråkades att goda relationer till medarbetarna skulle skapa en ökad produktivitet i företaget. Ett problem som däremot uppkommit från 1940 och framåt är att många branscher har åsidosatt mellanchefernas arbete, som exempelvis är att anställa, avskeda och lönesätta. Detta togs istället över av specialister, vilket skapade en viss utanför känsla för många mellanchefer. Att åsidosätta människor på detta sätt ifrågasattes på 1960- och 1970 talet och Eriksson med flera (Richard, 1997) menar att många organisationer inte längre ansåg det så viktigt med ledningsfrågor som att förändra arbetsorganisationen.

Att en ledare har inflytande på andra människor är inte samma sak som att inneha makt eller formell auktoritet. Det är snarare en fråga om att välja rätt vägledningssätt i en viss situation. Ledarskap är då ett relativt begrepp beroende både på ledaren, medarbetaren och uppgifterna som skapas där emellan. Den konventionella organisationsteorin förespråkar att makt och auktoritet är samma sak, med andra ord menar de att om man inte har formell makt kan man inte leda och tvärtom. McGregor menar att detta resonemang är en missuppfattning och att ledarskap inte kan utvecklas utifrån den uppfattningen (Arvonen 1989).

McGregor menar istället att det finns två teorier nämligen ”teori X” och ”teori Y”. Teori X handlar om den formella organisationens värderingar och människosyn. Där X beskriver följande: människor undviker helst arbete om de kan, de flesta människor behöver kontroll och bestraffning om de skall kunna utföra något inom organisationen och att en normal människa vill bli styrd, och därmed undvika ansvar i sitt arbete.

En ledning som har en människosyn som tar hänsyn till människors nyskapande av idéer och motivationskällor. Men att de även möjliggör och utnyttjar deras effektivitet i organisationen. Detta sätt att leda och se på människor kallar McGreger för ”teori Y” och innebär att människan gillar fysisk och mental ansträngning. Ledaren är även orädd för arbete och ser detta som en tillfredställelse. Människan är även benägen att både ta ansvar och att söka det, att undvika ansvarstagande är inte ett äkta drag hos människor. Ledaren har även förmågan att använda ganska hög mental kapacitet, kreativitet och originalitet i sitt arbete (Arvonen, 1989).

Att vara ledare idag handlar inte längre om att begränsa ansvaret och inflytandet för att kunna öka sin kontroll och styrförmåga. Ledarens uppgift har istället blivit att slå sönder strukturer, att skapa gemensamhet och att undvika att styra genom regler och förordningar. Genom detta skapas förutsättningar att utnyttja alla de olika erfarenheter som finns inom företaget (Sandberg & Targama, 1998).

Ledarens uppgift är alltså att integrera det mänskliga handlandet och se till att de resurser som finns att tillgå utnyttjas till fullo. Både det rationalistiska och det tolkande perspektivet är överens om grunden i dessa syften. Skillnaden ligger istället i hur individernas handlingar kan sammanfogas så att de tänkbara syftena åstadkoms på ett så effektivt sätt som möjligt (Sandberg & Targama, 1998).

En grundsats i det rationalistiska perspektivet är att det bara finns en sann verklighet. I denna sanna verklighet finns det givna föreskrifter som inte kan förändras, även om vi har kunskap till det. Däremot kan vi genom systematiska undersökningar och analyser komma närmare denna sanning. I motsats till det rationalistiska perspektivet har vi det förståelsebaserade, tolkande perspektivet som istället hävdar att våra föreställningar om verkligheten skapas utifrån oss själv och vår omvärld på grund av våra erfarenheter och kommunikation med andra människor (Sandberg & Targama, 1998).

Den kanske viktigaste förutsättningen för att kunna förändra sitt lärande är genom att reflektera över varför och vad vi lär oss. Om vi inte reflekterar över vårt arbete kan vi heller inte medvetengöra vår förståelse för detta. Det är medvetenheten som styr vår förståelse av arbetet och är en förutsättning för att vi ska kunna tänka i andra banor. Det är viktigt att betänka att vårt huvudsakliga reflekterande skapas inom ramen för vår befintliga förståelse av arbetet (Sandberg & Targama, 1998).

När vi lär oss något i arbetslivet har vi redan innan en ganska klar uppfattning av vad arbetet och dess sammanhang bör höra hemma. När vi lär oss något nytt tolkas detta inom ramen för denna förståelse. I de flesta fall innebär detta att förståelsen för den nya kunskapen fördjupas och förstärks. Men när vi tillägnar oss nya kunskaper och erfarenheter kan detta leda till att de är omöjliga att tolka inom de ramar där vår förståelse existerar. Det vanliga är att vi betraktar dessa erfarenheter som rena tillfälligheter eller oförklarliga företeelser (Sandberg & Targama, 1998).

2.1.1.4 Utmärkande egenskaper för en ledare

Vad gör en ledare till en bra ledare? För att ta reda på detta ska vi undersöka vilka kunskaper, färdigheter och erfarenheter en bra ledare ska ha för att kunna handla i olika ledarbeteenden. En som har undersökt detta fenomen är ledarskapsforskaren Henry Mintzberg (Maltén, 2000) som genom ett stort observationsprojekt utvecklat ett klassifikationssystem för ledarfunktioner.

Han har delat upp det i tre utmärkande egenskaper: information, beslut och samspel.

- *Informationsfunktioner* kan till exempel vara övervakning, spridning av information till nyckelpersoner, (till exempel informella ledare), samt uppgifter som talesman och företrädare, varvid kommunikationen går åt andra hållet.
- *Beslutsfunktioner* innefattar roller som initiativtagare och problemlösare men även som fördelare av resurs.
- *Samspelsroller* avser ledaren som frontfigur, nätverksansvarig och nytänkare.

Han hävdar starkt att rollspelet är komplicerat och att vilken roll som väger tyngst beror på vilken typ av organisation som ledaren är verksam i. Även amerikanen Warren Bennis (Maltén, 2000) genomförde en studie som inriktade sig på framgångsrika ledare. Meningen med denna studie var att identifiera utmärkande egenskaper.

Detta har sammanställts under fyra punkter (Maltén, 2000):

- Uppmärksamhetsskapande: framföra sina visioner, visa riktning, klargöra sina syften och avsikter.
- Menings- och kommunikationsskapande: Vara konkret och tydlig i sitt idéuttryck.
- Förtroendeskapaende: framtidsanalytisk, entusiastisk och konsekvent.
- Egen självkänsla och självkänedom: att tro på sig själv i alla tänkbara situationer och att vara utvecklingsorienterad.

James M. Kouzes & Barry Z. Posner (1993) tar upp fyra viktiga egenskaper som utmärker en god ledare nämligen ärlighet, framsynhet, inspiration och kompetens.

Ärlighet är något varje ledare måste besitta. Om vi ska följa någon oavsett om det handlar om krig eller i styrelserummet är det viktigt att personen utstrålar trovärdighet. Vi som mässinka vill känna att ledaren talar sanning och är etisk. Det spelar ingen roll vilket land vi talar om kan ärlighetens fördelar inte överskattas. Det är viktigt att medarbetarna känner tillit till ledarna, detta kan inte uppfyllas om ledaren är oärlig. En annan egenskap är framsynthet vilket vi vill belysa med ett citat från chefen för Norton Companys avdelning för internkommunikation och redaktionell service, Janice Lindsay. Hennes definition på ledare lyder:

”någon som presenterar en vision och uppmuntrar andra att följa den som sedan finns till hands när man behöver honom eller henne”. (Jordan, *The Credibility Factor*, i James M. Kouzes & Barry Z. Posner, 1993, s. 38)

Det är så att vi förväntar oss att ledaren vet åt vilket håll organisationen skall gå och följer detta, en ledare måste veta vart han eller hon är på väg. En ledare bör ha ett utstakat mål i sikte när han leder sin personal mot det för dem okända området. En ledare måste även vara inspirerande. Genom att han eller hon är dynamisk, upplyftande, entusiastisk, positiv och optimistisk ökar också respekten för henne/honom. Det räcker inte att ledaren har drömmar och visioner, han eller hon måste också kunna föra fram dem på ett sätt som stimulerar till att personalen vill arbeta hårt för att nå det uppsatta målet. Den fjärde och sista ledaregenskapen är kompetens. Vart man än kommer i världen förväntas ledaren kunna åstadkomma något för företaget. Ett säkert sätt att bli betraktad som kompetent är att ha en väl mediterad meritlista. Det krävs en allt högre teknisk kompetens hos ledare, detta gäller framförallt kunskaps intensiva branscher. En ledare som är effektiv i ett högteknologiskt företag måste inte vara en mästernprogrammerare, men han eller hon måste förstå det elektroniska informationsutbytet och nätverkets betydelse för organisationen. (James M. Kouzes & Barry Z. Posner, 1993)

Nadler och Tushman (1990) tar upp olika slags ledarskap. De anser att det behövs olika typer av ledare. Det är dels den karismatiska ledaren som har stora visioner och höga förväntningar, dels den instrumentella som inriktar sig på organisationen och hur den fungerar och arbetar. Alltså en typ vid själva idéförankringen och en annan typ av ledare vid själva genomförandet av förändringen. Det är dock inte en av de båda ledarrollerna som en ledare bör besitta, utan Nadler och Tushman (1990) menar att de kompletterar varandra.

2.1.1.5 Formellt och informellt ledarskap.

En ledare med formell auktoritet har förmågan att utnyttja sina resurser och via sanktionsinstrumentet styra en organisation och erhålla en viss status i organisationen. Den formella positionen följs av vissa symboler som förhöjer dennes status i organisationen, dessa symboler är till exempel storleken på tjänsterummet, lyxig interiör, tjänstebil och så vidare. Med andra ord är begreppet status kopplat till själva tjänsten, det är alltså inte samma sak som att vederbörande har makt över sina medarbetare. Därmed står det klart att det inte finns någon anknytning mellan formell position, status och makt enligt Malten (2000).

Om en ledare har sina medarbetare med sig besitter denne informell auktoritet. Detta skapar goda förutsättningar för att kunna nå ett framgångsrikt ledarskap, som återföljs av goda resultat med hjälp av samspelet med andra människor. Genom detta besitter ledaren prestige som är knutet till honom/henne personligen och inte till själva befattningen. (Malten, 2000)

Den formella ledaren är utvald och utsedd av en högre instans på sakliga grunder så som erfarenhet, utbildning och i vissa fall spetskompetens. Ledarens överordnade kräver att han/hon skall arbeta i samklang med de övergripande mål och visioner som finns inom organisationen. På grund av detta finns det en risk att medarbetarna uppfattar sin chef som ledningens högra hand. Istället skall en ledare genom sin sakkunnighet och personlighet skapa en mer informell relation till sina medarbetare som ska vara öppen och bredare (Malten, 2000)

2.1.2 Kommunikation

2.1.2.1 Vad är kommunikation?

Kommunikation har fått en allt mer central roll i utvecklandet av gott ledarskap. Idag ses kommunikationen som ett av de viktigaste verktygen för att nå en effektivare organisation. Men varför har då kommunikationen så stor betydelse? Är det genom kommunikation som de anställda känner sig mer delaktiga i de beslut som fattas? Detta hävdar Deetz i (Wikström, 2000) Han menar även att en ökad kommunikation främjar medbestämmande och de anställda får en mer heltäckande bild av organisationen. Detta leder i sin tur till att medarbetarna får ett större förtroende för sin chef och utför uppgiften mer effektivt (Wikström, 2000). Alla människor vill ha bekräftelse och vill bli tagna på allvar, vilket gör det till en viktig del av kommunikationen. Den som bekräftar andra människor visar att de accepterar deras åsikter, värderingar och känslor. Det innebär till exempel att om en individ tycker att han/hon är värdelös har denna rätt att tycka det utifrån sina utgångspunkter, men det betyder dock inte att någon annan utifrån sina referensramar måste hålla med (Engquist, 1992).

En öppen dialog med sina medarbetade skapar, oavsett arbetsuppgift och maktposition, en känsla av att våga ta upp alla tänkbara problem. För att återknyta till tidigare mening förutsätter detta en fri och öppen dialog, där varje argument tas seriöst oavsett vem som framför det. Slutkontentan av detta är att dialogen resulterar i ett gemensamt beslut som skapar förutsättningar att gå vidare i processen. Deetz och Buber (Wikström, 2000) utgår båda ifrån att kommunikationen mellan människor är den mest grundläggande faktorn för att förstå organisatoriskt relaterade problem så som effektivitet, demokrati och förändring. Denna förståelse tar form i grundläggande stadier i mellanmänniska relationer, därifrån utvecklas den sedan. Buber menar även att dialogen mellan människor är den grundläggande faktorn till att förstå förändringen eller samtycket till den rådande föreställningen. Dialogens syfte är att deltagarna skall förstå och ha möjlighet till att kunna förbise de formella föreställningarna inom organisationen. Detta för att kunna vara med att utveckla nya idéer samt vara med och påverka organisationen och föra den framåt (Wikström, 2000).

Även Ragneklint (2002) talar om effektivitet som ett begrepp och menar att den enskilde individens agerande, motivation och kompetens får viktiga konsekvenser för den organisatoriska effektiviteten. På så vis blir individen den ”grundbult” som mycket av den organisatoriska effektiviteten bygger på.

2.1.2.2 Relationen mellan chef och medarbetare

Chefens sätt att bete sig mot sina medarbetare kan leda till undergivenhet, särskilt om chefens beteende är dominant. Denna kamp mellan människor komplementära relationer kan sluta i begreppet *komplementär schismogenes*. Detta betyder att ett förhållande som präglas av dominans och underkastelse triggas eller trappas upp sina respektive avsikter till dominans och underkastelse. Alltså desto mer undergiven den andre blir, desto mer dominerande blir den andre. Ett sätt att lösa denna typ av konflikt belyser Engquist sitt citat:

”Det mest effektiva sättet att ändra på andra är genom att ändra dig själv” (Engquist, 1992, s. 45)

Engquist (1992) menar även att istället för att predika kan du lyssna, i stället för att berätta vad han eller hon borde tycka och tänka om en viss sak eller ett visst fenomen, kan du istället börja med att bekräfta dennes tankar och känslor. Detta sätt att vara mot sina medarbetare brukar leda till att vederbörande känner sig bekräftad och börjar inta ett mer effektivt och kreativt beteende.

2.1.2.3 Bottom-up och top-down

När man talar om kommunikation som ett medel för en ökad ledningskvalité handlar det om kommunikation på olika plan. Man pratar om top-down, det vill säga information från ledning och nedåt. Här finner medarbetarna den verksamrelaterade informationen som tas upp i olika månadsmöten mellan chefer och ledning. Exempel på sådan information kan vara: Var ligger vi i förhållande till våra framtidsplaner? Vilka är våra primära problem? Hur ska vi gå till väga för att lösa dessa problem? Om cheferna tappar greppet om dagsläget tappar han/hon också trovärdigheten i gruppen. Bottom-up, är situationen då informationsflödet går från medarbetare till ledning. Som exempel kan nämnas att chefer tar lunch med sina medarbetare för att få veta vad som händer och om det finns något som de störs av i sitt dagliga arbete. Det bör även finnas en tvärkommunikation, en transparens genom organisationen, detta för att skapa en mer öppen dialog genom organisationen (Franzén, 1996).

En kommunikationskälla som under åren har vuxit sig mycket stor är information via dator. Medarbetarnas önskan efter att ständigt få veta vad som händer i och utanför organisationen tar aldrig slut, det är ett ständigt tryck på ledning att hela tiden uppdatera vad som händer. Vad finns det då för brister och faror med denna informationskälla? Risken är framförallt att chefens uppgift att vara den huvudsakliga representanten för organisationen minskas gentemot sina medarbetare. Det är framförallt i tider av stora förändringar som organisationen ofta använder sig av denna kommunikationskälla.

Detta beror ofta på att ledningen och chefer får ut den primära informationen på ett effektivt sätt (Franzén, 1996).

Genom att förbättra kommunikationen mellan ledare och medarbetare skapar detta möjligheter för ledaren att utveckla sitt handlingsutrymme.

2.1.3 Handlingsutrymme

2.1.3.1 Möjligheten att påverka

För att en ledare skall kunna påverka sig själv och sin omgivning krävs en viss grad av kontroll. När det gäller ledarens egna förmåga att kontrollera sitt handlande och omsätta detta till en korrekt handling kallar vi det för handlingskontroll. Men när det däremot handlar om ledarens möjligheter att influera sin omgivning så att denna går i samma riktning som ledaren kallar vi det utfallskontroll (Ellström 1992).

Handlingkontroll definieras av Bazerman i (Aronsson 1990):

”som det utrymme organisationen ger individen beträffande metoder och handling för att utföra arbetet/uppgiften” Bazerman (Aronsson 1990, s. 75)

Utfallskontroll i motsats till handlingskontroll definieras genom gradering av utfallet i samband med handlingen (Aronsson 1990). När det gäller ledarens möjlighet till egenkontroll är hälsa, välbefinnande och personlig utveckling en mycket viktig förutsättning för hur utfallet av egenkontrollen kommer att gestalta sig. Även är det självklart så att ledarens objektiva och subjektiva utsikter till egenkontroll är av mycket stor betydelse för dennes lärande.

Vad blir då konsekvenserna om individen mot förmodan saknar möjlighet att påverka sitt objektiva och subjektiva handlingsutrymme? Ett fenomen som är av vikt att betänka är vidskepligt lärande, vilket kan beskrivas utifrån att individen tillskriver sig ett visst beteende som han/hon upplever som framgångsrikt fastän det inte ger denne någon kontroll. Upplevelsen av kontroll grundar sig istället på det beteende som genom slumpen kommit att likställas med framgångar, som i själva verket har andra grunder (Ellström 1992).

Inom begreppet handlingsutrymme finns det två slags diskrepanser, nämligen det objektiva och subjektiva handlingsutrymmet som har två olika negativa effekter på prestation, strategier och belastning Hacker och Matern (Aronsson 1990). Relationen mellan det subjektiva och objektiva kännetecknas av förflyttning. Genom att individen hela tiden utför handlingar förändras det objektiva handlingsutrymmet. Till exempel kan individen utvidga det objektiva handlingsutrymmet genom sina kunskaper eller genom att knyta en närmare kontakt med sina medarbetare. Hacker och Matern (Aronsson 1990) ser det utifrån tre olika håll. För det första kan man ha en situation där det subjektiva delvis sammanfaller med det objektiva, vilket leder till att individen har en falsk uppfattning av ett handlingsutrymme som inte existerar. Den andra situationen artar sig i att det subjektiva är större än det objektiva, vilket innebär att individen överdriver möjligheter att handla. Det tredje och sista innebär en omvänd situation där det subjektiva handlingsutrymmet endast utgör en liten del av det objektiva.

”Många av människans övertygelser, inte bara när det gäller amuletter och magi, utan också inom medicinen, de tekniska färdigheterna och våra administrativa metoder, bygger troligen på sådan här vidskeplig inläring.” March och Olsen (Ellström, 1992, s. 86)

2.1.3.2 Konsekvenserna av ett begränsat handlingsutrymme

En annan mycket uppmärksammas konsekvens som bevisar bristerna av utfallet är fenomenet handlingsutrymme. Detta kan beskrivas i termer av sambandet mellan individens handling och det resultat som blir av denna. De faktorer som framförallt påverkar hur resultatet blir är motivation, kognition och emotion. Motivationsförändringen innebär att individen allt för ofta tappar kontrollen över den aktuella situationen, vilket resulterar i att benägenheten att handla avtar. En individ som inte tror på sig själv i en situation kommer heller inte att försöka förändra denna, vilket leder till passivering.

De kognitiva effekterna av fenomenet inlärd hjälplöshet leder det till att individen i framtiden har svårt att hitta samband mellan sina handlingar och de efterföljande konsekvenserna. Intressant är att även om individens handlingar uppfattas positivt av omgivningen skapas det ändå en uppfattning hos individen att denne inte kan påverka sin omvärld genom sitt handlande. Individen tror istället att det är rena tillfälligheter som hänger samman med resultatet av dennes handling.

Det sista fenomenet som påverkar individens handling är emotionella verkningar. När han/hon får känsla av att inte ha kontroll uppstår ångest och fruktan. Om detta fenomen artar sig under en längre tid leder detta till depression och nedstämdhet.

Alla dessa tre fenomen är också delar av handlingsutrymme och utgår från en riktning mot en specifik situation där det subjektiva handlingsutrymme påverkar det objektiva (Aronsson 1990).

2.2 Tidigare empirisk forskning om mellanchefer

Roth (1998) menar att det inte är hos mellancheferna felet ligger, angående stress och överbelastning, utan felet ligger i den verklighet som mellancheferna befinner sig i, att kvalitén på de kraven som ställs, inte eftersträvas av organisationen. Mellanchefernas maktbefogenheter är inte klart definierade, och detta menar han är frustrerande för mellancheferna. Samtidigt menar Roth (1998) att mellancheferns chef måste vara engagerad i den position som mellancheferna besitter. Cheferna menar Roth (1998) är fullt medvetna om att mellancheferna spenderar sin mesta tid med att fatta beslut och lösa problem. Vilket betyder att mellancheferna har ett mer operativt ansvar medan dennes chef i större utsträckning sysslar med strategisk planering.

Holden, L. och Roberts, I. (2000) menar att man som mellanchefer har väldigt hög press på sig, både gällande jobbsituationen och privatlivet, vilket kan leda till att man tappar självkänslan. Detta menar författarna beror på att det finns en ständig överdriven konflikt för mellancheferna både vad gäller till andra chefer, underordnade men även partners, familj och vänner. Detta beror på en känsla av isolering, roll otydlighet, rollkonflikt. Samtidigt som de ska få relationen till de anställda, familjen, deras hälsa och samvete, att fungera. Fungerar inte relationen i privatlivet leder detta till att mellancheferna kan tappa fokus på det dagliga arbetet. Det kan också vara omvänt, är situationen pressad på arbetet, kan privatlivet bli lidande.

Denham, N., Ackers, P. och Travers, C., (1997) menar att man måste släppa lite på kontrollen för att få medarbetarna att ta ansvar för sina egna handlingar är deras egna framgångar. Men ändå ställs vissa klara riktlinjer vart organisationen är på väg, och vem det är som bestämmer. Medarbetarna ska veta att det finns en stödjande ledare, som finns till hands när medarbetarna stöter på problem. Men annars ska de genom mellanchefernas ledarskap våga fatta beslut på egen hand och våga göra fel utan att få negativ effekter ifrån mellancheferna.

2.3 Sammanfattande reflektioner om ledarskap

Vi har i detta kapitel tagit upp viktiga områden som en mellanchefer dagligen kommer i kontakt med. Givetvis finns det många fler aspekter som påverkar en mellanchefer, vi är medvetna om att begreppet mellanchefer definieras på många olika sätt. Ledarskap, kommunikation och handlingsutrymme är tre begrepp som vi anser viktiga för en mellanchefer. Kommunikation är som vi ser det direkt avgörande för hur väl en ledare kommer att utvecklas och fungera i sitt dagliga arbete. De beslut han/hon dagligen tar, formas av det handlingsutrymme som mellancheferen har och detta påverka hans/hennes kommande arbete. Vi kommer nu i kommande kapitel berätta hur vi praktiskt har gått tillväga med uppsatsarbetet.

3. Tillvägagångssätt

I detta kapitel kommer vi att presentera de förutsättningar och föreställningar vi haft vid studiens början och som haft inflytande på de metodval och de teorival vi gjort och vilket tillvägagångssätt vi använt oss av. Vidare kommer vi även att presentera hur vi har gjort när vi har genomfört intervjuerna. Vi tar även upp forskningsetiska aspekter.

3.1 Forskningsansats

Som uppsatsskrivare påverkas vi oundvikligen av våra personliga referensramar bland annat i termer av olika erfarenheter, utbildning och personliga värderingar. Detta påverkar i sin tur det vi ser och hur vi tänker (Lundahl & Skärvard, 1996, s 57ff). Givetvis har vi med oss en viss förförståelse när vi analyserar materialet i och med att vi har viss kunskap inom området. Larsson (2005) menar att det är en omöjlighet att redovisa all sin förförståelse, eftersom allting som man tänker påverkar vår förförståelse. Han menar vidare att man måste avgränsa sig till det som är rimligt och relevant.

Vi är båda studerande inom personal och arbetslivsområdet och har därför flera års studier av beteendevetenskapliga ämnen. Med detta menar vi att detta kan ha haft en stor inverkan på valet av såväl teori som undersökningsperspektiv. Genom att vi valt ett perspektiv som grundar sig på mellancheferers situation i ett privatägt företag ser vi på problemet med andra ögon än om vi exempelvis skulle ha valt ledningens position i en offentlig organisation. Våra föreställningsramar påverkar de perspektiv och utgångspunkter vi valt (Lundahl & Skärvard, 1996, s 57ff). Vi båda är i slutet av vår utbildning. Detta ser vi som en fördel under uppsatsens gång, framför allt under analys delen. Holme och Solvang (1997) skriver att det är viktigt att vara medveten om de förutsättningar som finns, men framför allt att det uttrycks tydligt i skriftlig form.

Inom forskningsvärlden finns det olika typer av forskningsansatser med tanke på vilken kunskapssyn man utgår ifrån och hur man närmar sig den empiriska verkligheten (Patel & Davidson, 1994). Vi har valt att inrikta oss på att utgå från en induktiv metod. Detta betyder att man utifrån observationer i verkligheten bildar hypoteser, som därefter kan bilda en teori som jämför med tidigare teorier.

3.2 Handgripligt angreppssätt för empirin

3.2.1 Kvalitativ metod

Vi har valt att göra en empirisk studie med kvalitativa intervjuer. Detta har vi valt för att få en djupare förståelse. Trost (1997) menar att det lämpar sig bättre med en kvalitativ studie, när man avser att få en djupare förståelse. Kvalitativ metod används enligt Holme och Solvang, (1997, s 80) dessutom när man vill få en helhetsbild om ett ämne och dels när man vill samla in rikligt med information om några personer eller om en

situation. Vill man istället generalisera och undersöka skillnader och likheter mellan antal, ska man använda sig av en kvantitativ undersökning. Svenning (1996) menar att undersökning blir deskriptiv och detta syftar till att kunna ge en beskrivning av ett socialt fenomen. Vi avser att intervjua mellanchefer och kunna ta del av deras sociala kontext.

Vi tror, för att på bästa möjliga sätt få en ökad förståelse om mellancheferns komplexa arbetssituation är intervjuer ett lämpligt tillvägagångssätt. Syftet i en kvalitativ studie är att få en djupare förståelse och kunna koppla denna förståelse till teori enligt Bryman (2002). Eftersom Vårt syfte är att få en helhetsbild och en riklig bild av de vi undersöker utan att generalisera. Efter som vi vill utveckla en jag-du relation till våra intervjupersoner, har vi valt att använda oss av en kvalitativ studie på mellanchefer på Sony Ericsson i Lund. Vårt syfte med uppsatsen är att analysera hur mellanchefer upplever sin arbetssituation som chef i relation till över- och underordnade.

3.3 Primärdata

3.3.1 Genomförande

Vi har valt att utnyttja primärkällor i form av personliga intervjuer med mellanchefer på Sony Ericsson i Lund. Intervjuerna genomfördes på Sony Ericsson, och varade varje i ungefär en timme. Fem av intervjuerna var på respektive mellancheferns rum, de tre andra intervjuerna var i ett mötesrum. De spelades in med godkännande ifrån både vår kontaktperson men givetvis även ifrån respondenterna. Vi valde att båda vara närvarande vid intervjuerna. Vi tror att detta var till vår fördel för oss när vi ska tolka och analysera den empirin att vi båda var närvarande.

3.3.2 Urval

De vi intervjuat jobbar på Sony Ericsson i Lund, och de är alla mellanchefer. Kontakterna med dessa fick vi via vår kontakt Niklas Nydahl på Sony Ericsson. Det som mellancheferna har gemensamt är att de befinner sig i ungefär samma arbetssituation. De har dock olika bakgrund och därmed olika erfarenheter. Tim May (2001) skriver att det är viktigt att de personer som väljs ut ur populationen ska ha samma chans att delta i urvalet. Vi valde att begränsa oss till åtta intervjuer, dessa valdes slumpmässigt ut i samarbete med vår kontaktperson, av de mellanchefer som jobbar under vår kontaktpersons sektor. Vår kontaktperson tog första kontakten med mellancheferna via e-post. Se bilaga 1. Vi bedömde att det inte var nödvändigt att sätta upp några specifika krav för att mellancheferna skulle delta i intervjun, förutom att de var mellanchefer. Vi valde medvetet ut ett par kvinnor, för att få en mer heterogen grupp. Med anledning av att det är övervägande män som arbetar som mellanchefer på Sony Ericsson är det svårt att få jämn fördelning. Medelåldern på de vi intervjuade är uppskattningsvis runt 35. De flesta hade varit chef i cirka ett år. Ett par av mellancheferna innehar sin chefsposition för första gången, andra har varit chef på andra avdelningar, både inom och utanför Sony Ericsson. Fem av mellancheferna har familj med barn, de andra tre lever i samboförhållande. Några av mellancheferna pendlade till sitt jobb.

Vi kan se en nackdel med att vi i samarbete med vår kontaktperson har gjort urvalet av intervjupersoner. Det är bland annat att han besitter kunskap om varje mellanchefer, men med anledning att urvalet gjordes i samarbete med oss, tror vi att vi minimerat risken för att så skulle vara fallet. Bryman (2002) skriver att denna typ av vad han kallar bekvämlighetsurval medför att man inte kan generalisera resultaten, vilket vi inte heller avser att göra med våra intervjuer. Vår avsikt med intervjuerna är att få större inblick i hur våra mellanchefers vardagliga arbete ser ut och hur de uppfattar sitt arbete. Därmed anser vi inte det som förödande för resultaten om urvalet inte är helt slumpmässigt.

3.4 Sekundärdata

3.4.1 Litteratururval och litteratursökning

Den litteratur som vi i huvudsak har använt oss utav har vi funnit i huvudsak genom universitetsbibliotekets kataloger, exempelvis Lovisa Vi har även använt oss utav artiklar som vi bland annat funnit genom Emerald in sight, en elektronisk artikeldatabas, men även via Elin och Libris. Vi har även valt att titta på andras referenslistor för att ytterligare få idéer till relevant litteratur, både i andras kandidatuppsatser, magisteruppsatser, men även avhandlingar.

Våra sök ord har varit *mellanchefer*, *ledarskap*, *middel managers*, *managers*. Vi valde att börja med att söka brett och sen efter hand smalnade vi av våra sökningar eftersom vi blev mer bekant med ämnet. Vi ser litteratursökningen som något som håller på under hela tiden, och därmed är dynamisk.

3.4.2 Källkritik

Eftersom det är osäkert under vilka omständigheter sekundärdatan tagits fram, är det sekundära materialet svårt att värdera. Det är ändå viktigt att här hålla sig kritisk. För det första är det omöjligt att veta när man ska sluta leta, för det andra kan våra föreställningar och referensramar ha färgat sökningen och sällningen av materialet. Det är dessutom svårt att veta huruvida författarna har haft speciella motiv med sina skrifter. De kan omedvetet ha vinklat informationen. För det tredje måste vi vara uppmärksamma på att datan är från olika tidpunkter. När vi exempelvis diskuterar ledarskapsbegreppet har vi använt oss av även äldre litteratur, mest för att belysa det faktum att begreppsdefinitioner i allmänhet är beroende av den aktuella samhällsutvecklingen.

3.5 Framtagning av intervjuguide

Vi har valt att utgå ifrån en semistrukturerad intervjuguide (Bryman 2002). Detta betyder att man inte är bunden till att ställa alla frågor eller i en viss ordning utan har teman som rör det område som man studerar. Det betyder även att man har öppna frågor. När vi satte samman intervjuguiden utgick vi ifrån de teman som vi har valt. De teman tog vi fram genom att se centrala delar utifrån mellanchefer arbetsituation. Vi har således även tagit hänsyn till våra teoretiska utgångspunkter. Kvale (1997) skriver att i en intervjuguide kan man lägga fram de teman eller de frågor som rör intervjun. Genom att göra detta tror vi att det underlättar för oss vid intervjusituationen. De tre teman som vi tar upp är kommunikation, ledarskap, och team. När vi gjorde intervjuguiden valde vi att undvika frågor där svaren var antingen ja eller nej. Kvale (1997) menar att man mycket väl kan använda sig av ledande frågor för att pröva tillförlitligheten hos intervjupersonens svar, samtidigt som man verifierar intervjuarens tolkningar.

3.5.1 Bearbetning och tolkning av intervjumaterialet

Vi har valt att transkribera intervjuerna. Detta för att lättare se tydligare mönster i vår empiri, både vad gäller likheter men även skillnader. Sju av våra åtta intervjuer skrevs ut i sin helhet. Återstående intervju, valde vi att inte transkribera på grund av att kvalitén på inspelning inte blev tillräckligt bra. Vi gjorde den bedömningen att de resultat som vi kommer att dra utifrån intervjuerna inte kommer att påverkas av detta. I och med att vi båda var närvarande vid intervjutillfället minns vi de viktigaste som den mellanchefer poängterade. Vi valde att inte anteckna vid intervjun, detta gjorde vi för att vi ville vara delaktiga i intervjun. Men även för att kunna ta del av de intryck som man får under intervjuns gång. Med intryck menar vi exempelvis kroppsspråk. Genom iakttagelserna har de åsikter som intervju personen har haft förstärkts.

Kvalitativ innehållsanalys bygger enligt Bryman (2002) på att man ska finna teman och mönster i det material som man analyserar. Det är denna metod vi har använt oss av när vi bearbetat vårt material. Vi har kopplat empiri till relevanta teorier för att kunna dra egna slutsatser. Vi läste igenom empirimaterialet ett flertal gånger för att kunna applicera detta till relevanta teoretiska resonemang, men även våra egna reflektioner och observationer, för att sedan göra en relevant analys. Vår avsikt är att kunna se likheter

respektive skillnader. Vi tror att vi på så viss kommer att kunna dra tillförlitliga och trovärdiga slutsatser.

3.5.2 Forskningsetiska aspekter

Intervjupersonerna informerades om samtycke, och att deras medverkan kommer att som både Bryman (2002) och Kvale (1997) skriver behandlas konfidentiellt. Detta menar Kvale (1997) är rimligt och förnuftigt att man informera om. Personen som man intervjuar ska veta undersökningens generella syfte, det betyder även att intervjupersonen har rätt att när som helst dra sig ut. Kvale (1997) menar att man på så sätt minimerar risken för att det på så sätt ska upplevas som tvång. Vi tror att detta är mycket viktigt, eftersom det är vi tillsammans med vår kontaktperson som bokar intervjuerna. Vi vill inte att våra intervjupersoner ska känna att de måste delta, utan det ska ifrån deras sida vara ett frivilligt deltagande. Detta för att de svar som vi sedan får ska vara på grund utav frivilligt deltagande och inte på grund av tvång. Vi har valt att rätta oss efter Vetenskapsrådet (1990) och deras skrift forskningsetiska principer inom humanistisksamhällsvetenskaplig forskning. De tar bland annat upp fyra huvudkrav. Dessa kallas informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Konfidentialitetskravet betyder enligt Vetenskapsrådet:

”..enskilda människor ej kan identifieras av utomstående.” Vetenskapsrådet (1990) s. 12.

Vidare skriver de att:

”I synnerhet gäller detta uppgifter som kan uppfattas vara etiskt känsliga.”

Vetenskapsrådet (1990) s. 12.

Detta har vi tagit hänsyn till när vi har redovisat vår empiri, men även de tre andra riktlinjerna.

Vi har nu presenterat vårt tillvägagångssätt och kommer nu att presentera vår resultatredovisning som vi kom fram till genom våra intervjuer med mellancheferna på Sony Ericsson.

4 Resultat

Vi kommer i detta kapitel att ta upp intervjupersonernas uppfattning kring begreppen ledarskap, kommunikation och handlingsutrymme.

4.1 Mellancheferens uppfattning om ledarskap

Av de intervjuade anser flera att begrepp som mål och vision men även tydlighet och stabilitet är grunden för hur en ledare bör vara. Det är även viktigt att få med sig hela gruppen och att därmed alla jobbar i samma riktning. En av mellancheferna anser att det är väldigt viktigt att ingen av medarbetarna (de underordnade) hamnar utanför. Medarbetarna ska känna att de har frihet under ansvar. De ska kunna fatta egna beslut, samtidigt som om de behöver hjälp eller coachning så finns chefen tillhands. En av ledarna tycker ansvaret ska ligga på medarbetarna och teamet så att de känner att de är motiverade av sina egna idéer. En av cheferna drar paralleller med fotboll; bara för att du är en duktig fotbollsspelare så innebär det inte att man är duktig på att coacha och leda. En av mellancheferna menar att det ibland kan vara förnuftigt om man inte enbart internrekryterar till chefpöster.

Många av de chefer som intervjuats har gjort skillnader mellan begreppen chef och ledare. Som chef är du utsedd att driva en grupp eller ett team men en ledare har du fått mandat att informellt driva gruppen. Du är som ledare utsedd av gruppens medlemmar, men en chef har oftast blivit tillsatt genom en utnämning högre upp. En av mellancheferna säger:

”Ja enkelt uttryckt så är en chef en formell position ledare kan man ju vara utan att ha en chefsbefattning.”

Vidare säger en annan mellanchefer:

”En chef är någon som är utpekad att få en grupp att göra saker, ledare, de mandatet måste du få från gruppen. En chef kan visst utpekas ja du är chef för den här gruppen men du blir inte ledare för gruppen förrän du har gruppens mandat och det får man inte gratis.”

I våra intervjuer nämner en del mellanchefer att det finns medarbetare som besitter vissa ledaregenskaper, dessa blir ofta utsedda till chef senare. Bara för att du är en chef, behöver det inte betyda att medarbetarna följer dig. Detta är någonting som du förtjänar. En ledare följs utav medarbetare för att man har samma ståndpunkt. Om man som chef säger något, mäts alltid detta, till skillnad ifrån om det är en ledare som säger något så följer medarbetarna det troget. Som ledare inom gruppen har du till exempel inget personalansvar. Medan om du är chef över en sektion så har du personalen och ansvarar för denna. En chef måste du lyssna på, men en ledare väljer du att lyssna på.

På frågan ”vad som utmärker dig som chef”, anser en del att de på grund av sin erfarenhet arbetar där de arbetar idag. Alltså genom hårt arbete blir man chef, detta är en

av de frågorna som vi tycker är centrala och som vi kommer att ta upp i analys och diskussionskapitlet.

En mellanchefer menar:

”Den styrkan som jag känner att jag har är att jag själv har jobbat mig till det, att jag inte har lutat mig mot min chef han säger att jag är chef, han säger att jag bestämmer utan jag har jobbat fram den situationen gruppen tycker att det är jag som bestämmer jag säger inte att jag ska bestämma. Jag tror att jag är ganska bra på att hantera människor på så vis.”

En annan mellanchefer menar:

”...jag har jobbat med en hel del olika produkter inom området hos olika arbetsgivare, jag har jobbat med nästan alla moment som vi jobbar med idag och att jag behärskar dem någorlunda och en del är jag ganska duktig på också.”

Strategiskt tänkande tar några upp som en viktig faktor inom chefskapet. Att man inte enbart har ett kortsiktigt perspektiv utan att man arbetar på ett mer långsiktigt perspektiv, där fokus inte bara ligger på arbetet i sig utan gruppen. En av cheferna tar upp att det är viktigt att hela tiden vara tillgänglig, att till exempel ha dörren öppen. En annan viktig uppgift som chef är att prioritera mellan projekten, och planera och jobba långsiktigt. Som chef ska man hela tiden vara tillgänglig, men förutom de, ska man som chef kunna se vad som är obligatoriskt att göra respektive vad som kan vänta. I och med att du som chef har personalansvaret ser du till att det som har högst prioritet blir först gjort. En ledare däremot ”skiter” i hur medarbetarna mår och kan utan vidare köra på tills man har fått utarbetade medarbetare. Man ska även som chef kunna förmedla framtidsvisionerna. Genom visioner och mål får vi folk motiverade att utföra sitt arbete.

4.2 Kommunikation

I intervjuguiden har vi en fråga som handlar om mellancheferns närmaste medarbetare, så kallade ”key relationship”, samtliga mellanchefer tar upp att de har en nära relation till dels cheferna, men även de så kallade avdelningscheferna. Men ett par mellanchefer nämner också kontakten till andra mellanchefer (sektionscheferna), där man utbyter erfarenheter. Förutom kontakten till andra chefer (både överordnad men även chefskollegor på samma nivå) har de mellanchefer som vi har intervjuat nära kontakt med sina projektledare, två av mellancheferna utmärker sig i detta avseende. De menar att förutom kontakten med andra chefer så har de kontakt med externa företag, men även andra avdelningar.

Relationen mellan sektionschefer och avdelningschefer är genomgående bra. De mellanchefer som vi intervjuade tyckte att de hade bra relation till sina chefer.

En mellanchefer menade:

”äh det funkar bra, mycket beroende på att vi sitter två rum ifrån varandra. Så allmänt kan man säga att kommunikationen fungerar bra.”

En annan mellanchefer sa:

”Nä vi har väldigt bra kommunikation vi har väldigt mycket kommunikation så att det är bara att sätta sina gränser när man inte är anträffbar.”

Hur kommunikationen mellan dem var skilde sig dock åt. Det mesta av kommunikationen som sker är verbal. Som verbal kommunikation menar cheferna både telefonkontakt, men även att man träffas. En del av de vi intervjuade hade sina kontor nära sin chef och då blev denna typ av kommunikation tätare än om man exempelvis inte hade kontor på samma våning. En av cheferna poängterar att när cheferna på högre nivå fattar beslut, har de betydligt större informationsunderlag än vad mellancheferna på sektionsnivå har. De kan då te sig märkligt att vissa beslut tas som kan verka obegripliga för mellancheferna. De kan då fattas beslut ovanför mellancheferna som berör dem men där de inte är delaktiga i beslutsprocessen.

”Ett problem är ju att när högre chefsnivåer fattar beslut, så har de ett helt annat beslutsunderlag, en helt annan mängd information än det vi har, så saker som ter sig obegripliga på min nivå, är begripliga på deras nivå, vilket är något man lär sig efter man har jobbat i branschen ett tag. Sen fattas det beslut utan att man frågar oss.”

En av cheferna tar upp problemet med att hans chef ofta är på tjänsteresa eller är på möten. Det kan då ibland vara svårt att få kontakt, och detta kan han se som ett utav problemen. Han tar samtidigt upp att eftersom det är ett telefonföretag så har man en del kontakt via sms. Ingen av de chefer som vi har intervjuat verkar ha särskilt mycket kontakt via e-post. E-post används till stor utsträckning som ett informationsmedium, men inte som en kommunikationsväg.

Vid informationsförmedling finns det brist av respons ifrån mottagaren. Om exempelvis en chef sänder ut information om företaget till de anställd, förväntas ingen respons ifrån mottagaren. Men vid tvåvägskommunikation förväntar avsändaren respons ifrån mottagaren.

Många av mellancheferna som vi har intervjuat tycker att kommunikationen med medarbetarna fungerar bra. Ett par av cheferna tar upp ett problem som de har lagt märke till i och med att deras sektioner har varit och är väldigt expansiva, och det är att de kan ibland vara svårt att hinna med att ha kontakt med samtliga medarbetare. Öppenhet, ärlighet och rak kommunikation verkar vara grund begrepp som vi kan se på flera av sektionerna. En av cheferna poängterade vikten av verbal kommunikation oavsett om det är till medarbetare eller till andra chefer. Han menade att man inte kan få samma dialog i exempelvis e-post som man kan få under ett samtal.

Många av de mellancheferna som vi intervjuat menar att de är ett bollplank till medarbetarna. De kommer inte med de färdiga lösningar, utan bollar tillbaka frågan, till exempel ”vad är ditt förslag på lösning?”. Frihet under ansvar, är det en av mellancheferna som tar upp.

”Jag är väldigt mycket ett bollplank, jag ser ju gärna att man har funderat på någonting och ger mig ett förslag sen om det behöver min hjälp, för att som bollplank, för att förfina de är en sak, men sen att välja vilken väg vi går vad vi prioriterar kan ofta vara de

anställda tar fram förslag.”

En annan mellanchefer säger:

”... vad jag gjort hittills är att lyssna på deras och sen har jag ett förslag och lära dem själva resonera fram till en lösning men ditt har jag inte kommit riktigt.”

De flesta som jobbar på sektionerna är civilingenjörer vilket gör coachningen mindre nödvändig, eftersom flertalet av medarbetarna är väldigt självgående. Återkommande här är att eftersom sektionerna vuxit väldigt kan det vara svårt att vara tillhands om man skulle komma med färdiga lösningar, därför menar en av cheferna att man inte ska färdiga leverera lösningar utan istället agera som bollplank till sina medarbetare.

4.3 Handlingsutrymme

Många av cheferna menar att de har mycket handlingsutrymme, samtidigt som de säger att de inte kan påverka en del faktorer. Exempelvis kan de påverka de tekniska förutsättningarna, om hur projekt ska lösas, men när det gäller exempelvis anställning, kan det vara svårare i och med att det har begränsningar vad gäller hur många de får anställa. Faktorer som påverkar mellanchefernas handlingsutrymme är bland annat deras chef, men även exempelvis val av leverantörer. Även faktorer som ekonomi spelar en viktig roll, detta menar en av mellancheferna att det måste vägas upp emot den kvalitén man får på produkten.

De tekniska områdena verkar ha högre prioritering i och med att huvudsyftet är att leverera telefoner vilket kan leda till att personalen inte prioriteras i samma utsträckning som de kanske borde göra. En av cheferna menar att han till och med kanske har för stort handlingsutrymme:

”säger utvecklingsmässigt där har jag väldigt stort handlingsutrymme ibland kanske för stort egentligen”

Samma mellanchefer säger samtidigt att han i personalfrågorna har lite handlingsutrymme:

”sen andra bitar som personalsaker och såna här grejor så har man väldigt litet handlingsutrymme som lägsta chef här inne på Sony Ericsson”

På en av följdfrågorna ”Hur mycket befogenheter har du?” blev svaret att han inte riktigt visste vad som gällde:

”det är jävligt luddigt det finns ingen som helst beskrivning”

Samtidigt som flera mellanchefer upplever sitt handlingsutrymme som stort, måste de få godkänt ifrån högre chef när de ska beställa exempelvis övertidsmat, eller en kaka. En av mellancheferna menar att det objektiva handlingsutrymmet, alltså vad han har för befogenheter att fatta beslut är inte definierat och om det är definierat så är det ”väldigt luddigt”. En mellanchefer säger att hans chef är väldigt glad för att fatta beslut, vilket betyder att de beslut som mellancheferna egentligen ska fatta, istället beslutas av avdelningschefen, vilket motsäger att mellancheferna har mycket handlingsutrymme. En av cheferna menade att tidsaspekten begränsade hans handlingsutrymme, men frågan är om detta är en ”giltig” begränsning, för tid handlar om resurser. Det finns alltså inte

tillräckligt med resurser, vilket är direkt kopplat till handlingsutrymme. Vilket en annan chef också tar upp att det handlar om resurser som är begränsningarna i handlingsutrymme. En annan chef menar att andra avdelningar påverkade hennes handlingsutrymme.

4.4 Mellanchefer relation till HR-avdelningen

Mellanchefer menar att relation till HR-avdelningen är sporadisk, det är och har varit en ganska ytlig relation till HR-avdelningen.

Mellanchefen säger:

”Sporadisk! De känns lite, jag träffar ju Niklas någon gång ibland men det känns lite som slumpen.”

En annan menade tvärtom:

”Förträffligt, rent personligt plan alltså, jag pratar ofta och gärna med dem”

Men när man väl får kontakt, är kontakten bra. Det verkar dock finnas en avsaknad av kontinuitet. En mellanchefer likställer relationen till HR-avdelningen med exempelvis ett externt bemanningsföretag det vill säga ytlig. En annan chef menar att det kan vara svårt att få kontakt med HR-avdelningen. HR-avdelningen har en passiv roll menar en chef, de finns tillhands, och behöver man deras hjälp, då hjälper de en. Men annars så är det inte mycket kontakt. En annan av mellancheferna nämner att HR-avdelningen kanske inte har vuxit med företaget i övrigt, i och med att det varit så otroligt expansivt.

De förväntningar som då finns på HR-avdelningen är att de ska finnas tillhands, vilket de gör idag. Men framför allt att man när man kontaktar HR-avdelningen har man en och samma kontaktperson, så att man inte har olika varje gång man vänder sig till HR-avdelningen. De skulle i längden ge ett mer effektivt resultat. Det borde finnas mer utarbetade utvecklingsplaner vid rekryteringen, men två av cheferna tar även upp att det borde finnas utvecklingsplaner för nya chefer. Supporten kunde ha varit bättre, det borde finnas en mer stöttande funktion vid rekryteringsfasen, exempelvis gäller det framför allt den ”mjuka” delen. Den tekniska biten förväntar sig inte mellancheferna att HR-avdelningen ska kunna. En av mellancheferna ser gärna att HR-avdelningen, har hand om all personalpolitik, både vad gäller lönesättning men även utvecklingssamtal och semestrar. Han menar att dessa saker är gemensamt för hela företaget oberoende av vad sektionen sysslar med. Han poängterar dock att det är riktlinjer för hur det ska gå till, inte att praktiskt genomföra det.

4.5 Privatliv

Alla chefer som vi har intervjuat är överens om att arbetet påverkar privatlivet, samtidigt som privatlivet påverkar arbetet. Har man problem på något av områdena, så påverkas de andra.

På frågan ”Hur tror du privatlivet påverkar din arbetsituation?” svarade:

En mellanchefer sa:

”Det påverkar sannolikt väldigt mycket, inte bara mitt privatliv men hur jag mår påverkar min arbetssituation.”

En annan menade

”Mycket!!! Om det är jobbigt hemma så fungerar det inte på jobbet, det är en symbios, jag har ju sambo med liknande situation på sitt jobb. Vilket hjälper till att man kan jobba ganska mycket”

Mellancheferna menar att man på så sätt måste ha en jämvikt mellan å ena sidan arbetet och å andra sidan privatlivet. En av mellancheferna tar upp att det inte riktigt tas hänsyn till att man är småbarnsförälder, men han anser att han har förståelse för hur det är att vara förälder när det gäller hans medarbetare på hans sektion. Tjänsteresor menar ett par av cheferna kan ibland vara jobbigt att få ihop det med familjen där hemma om man har småbarn. Han menar vidare att om man är småbarnsförälder är man kanske inte så upplagd för att jobba varje helg. En chef menar att i och med att han pendlar tre timmar om dagen är detta en begränsning, men i och med att han har bärbar dator underlättar det hans arbete väsentligt.

En del chefer menar att de släpper jobbet då de lämnar kontoret och går hem. Medan några chefer tar med sig jobbet hem och släpper inte det helt. Exempelvis om det är samtal som måste besvaras; ”Jag låter jobbet finnas i privatlivet”.

En annan av intervjupersonerna ser inte några problem i de båda rollerna, mellanchefen menar att oavsett om man är hemma eller på jobb så sysselsätter man sig. Ett par av mellancheferna poängterar att det är viktigt att man har balans i livet. En annan av mellancheferna menar att det alltid finns jobb som man kan göra, men det gäller att prioritera det som måste göras och det som kan vänta till dagen efter. En chef säger att det handlar om att ge och ta. En mellanchef anser att det kan vara jobbigt för man inte räcker till någonstans, han träffar exempelvis inte sina barn mer än på morgonen.

Vi har i bearbetningen av empirin kunnat se att ledarskapsområdet har väldigt stor betydelse för mellanchefernas arbetssituation. Men även områden som kommunikation, handlingsutrymme och relationen till HR-avdelningen har vi sett har en stor betydelse för mellanchefer. Det vi framför allt vill belysa i analysen är mellanchefernas uppfattning om det subjektiva och objektiva handlingsutrymmet, och hur detta påverkar deras vardagliga arbete. Vi vill även titta vidare på hur mellancheferna uppfattar sin relation till HR-avdelningen. Vi kan se att det finns brister i relationen mellan mellancheferna och HR-avdelningen på Sony Ericsson. Det är bland annat detta som vi kommer att behandla i kommande analyskapitel. Vi kommer då att titta på de andra områdena som ledarskap och kommunikation.

5. Analys och diskussion

5.1 Ledarskap

Flera av dem som vi intervjuade gällande vad som skiljer en ledare ifrån en chef stämmer väl överens med de tidigare förda teoretiska resonemangen gällande skillnaden mellan informella och formella ledare. Malten (2000) menar att prestigen en ledare har är knutet till personliga egenskaper och inte till själva befattningen. Vi menar vidare att, besitta både formellt och informellt ledaregenskap är viktigt. För att vara accepterad av gruppen som en ledare, men samtidigt respekterad som en chef.

Många av de mellanchefer vi intervjuade nämnde att det är viktigt att det förekommer öppenhet och ärlighet, alltså rak kommunikation mellan mellanchefer och medarbetarna. Richard (1997) menar att detta är en förutsättning för att organisationen ska fungera väl för att kunna öka produktiviteten i företaget. Richard menar vidare att under 40-talet och framåt åsidosattes mellancheferns arbete att anställa och lönesätta, vilket inte stämmer överens med det som vi ser hos de mellanchefer som vi har intervjuat. De mellanchefer som vi har intervjuat har hand om bland annat dessa frågor. De känner däremot sig åsidosatta vad gäller beslut som fattas på högre nivå. Vi, liksom Richard (1997), menar att det är viktigt att det finns en tillfredsställande kommunikation mellan mellanchefer och medarbetarna för att organisationen ska fungera.

Vi anser dessutom att det är viktigt att mellancheferna får vara med och fatta beslut, eller i alla fall vara delaktiga i de beslut som fattas på högre nivå. För att kunna bli medveten om ledningens framtidsvisioner och mål och på så sätt kunna inspirera och motivera medarbetarna till en ökad effektivitet. Detta överensstämmer väl med Kotters diskussion om vilka en ledares huvuduppgifter är (2001).

Arvonen (1989) skriver att inom den konventionella organisationsteorin är makt och auktoritet samma sak, det vill säga att om man inte har formell makt kan man inte leda och tvärtom. McGregor (Arvonen, 1989) menar att det är en missuppfattning att ledarskap inte kan utvecklas utifrån den uppfattningen. Arvonens (1989) definition (se

s. 6 i den teoretiska ramen) av ledarskap begreppet stämmer väl överens med de mellanchefer som vi har intervjuat. Mellancheferna menar vidare att en informell ledare mycket väl kan ha makt via sina ”mandat” som han har fått ifrån andra kollegor. De anser även att bara för att du formellt sätt är utsedd till chef så betyder det inte att du har makt. Det är något som man skapar under tiden man är chef.

En formell ledare ska försöka skapa en informell relation till sina medarbetare och genom detta skapa en mer öppen och bredare relation till sina medarbetare (Malten, 2000). Många av mellancheferna menar att det krävs att man måste arbeta med relationen till medarbetarna och inte ta detta förgivet, och att de ser ledaren som en informell ledare. Här kan vi se en tydlig parallell till informellt och formellt ledarskap.

Enligt McGregors teori finns det vad han kallar ambitiösa ledare och det motsatta, lata personer. Vad vi menar är att en person som besitter de egenskaper som X teorin presenterar, har väldigt små möjligheter att bli ledare och om han/hon blir det, riskerar

ledarskapet bli väldigt tamt. Det vi har observerat hos de mellanchefer som vi intervjuat är att samtliga har en hög ambitionsnivå att prestera, vilket också kan gör dem till skickliga ledare. Som vi ser det är det en förutsättning för att bedriva ett bra ledarskap.

Vi menar att när man ska tillsätta en chef i en sektion är det viktigt att man inte enbart ser till den egna gruppen, utan att man vidgar sitt perspektiv. Man kan dels titta utanför sektionen men inom organisationen, dels utanför själva organisationen. En av mellancheferna menade att det är viktigt att man inte enbart ser till den tekniska kompetensen, utan till kvalitén på ledaregenskaperna, till den tjänsten som är aktuell. Meningen med detta är att få ett bredare urval, och utifrån det kunna få en mer kompetent person som kan driva sektionen framåt. Givetvis kan det vara så att en som redan finns inom sektionen är tillräckligt kompetent. Men den tilltänkte kandidaten kan genom sitt arbete inom sektionen ha skapat sig för snäva och för fasta ramar kring sitt arbete. Det är å andra sidan inte samma risk om rekryteringen sker utanför den egna organisationen. Givetvis kan det vara en styrka att redan besitta kompetens om den egna sektionen. Detta framför allt eftersom personen ifråga redan känner till den egna företagskulturen, vilket en som rekryterats utifrån inte kan förväntas göra. Vår uppfattning är utifrån de intervjuer vi har genomfört att det viktigaste här är att sätta upp fasta och tydliga riktlinjer för hur en ledare bör handla, för att skapa en så hög och jämn kompetens nivå som möjligt, inom organisationen.

Sandberg och Targama (1998) menar att ledarskap inte handlar om att kontrollera och styra. Istället handlar ledarskap om att kunna slå sönder strukturer och skapa gemenskap. En ledare ska undvika att styra genom regler och förordningar. Detta har vi kunnat se när vi har gjort intervjuer på Sony Ericsson, att ledarskapet präglas av en öppenhet och en dialog mellan anställda och mellanchefer, där ledarens främsta uppgift är att coacha och vara bollplank till de anställda.

En ledare måste kunna ha förståelse dels för sitt eget ledarskap, men även för sina medarbetare. Sandberg och Targama (1998) menar att våra föreställningar om vår omvärld skapas utifrån oss själva, men även utifrån vår omvärld, och våra erfarenheter ifrån denna. Här kan vi se en klar parallell med de mellanchefer som vi har intervjuat. En av mellancheferna menade att det inte fanns någon förståelse, eller i alla fall mycket lite, för att man hade barn. De mellanchefer som inte har barn, har ingen förståelse för de med barn, menar han. En annan mellanchefer som har barn, menade att det *visst* fanns förståelse om man exempelvis behöver vara borta ifrån arbetet på grund av vård av sjukt barn. Vi håller med Sandberg och Targama att det är utifrån vår omvärld som vi skapar förståelse. Vi menar dock att denna förståelse även bör präglas av företagets mål och visioner. Exempelvis bör detaljfrågor som här ovan om småbarnsföräldrar, få en mer gemensam utgångspunkt utifrån målen och visionerna. Vi menar att den här typen av frågor inte ska behöva komma upp på dagordningen. Det ska vara en självklarhet att exempelvis kunna vara hemma för vård av sjukt barn. Visserligen är det så att Sony Ericsson är ett vinstdrivande företag, där man i målen och visionerna kanske inte kan ta hänsyn mindre viktiga ståndpunkter, som exempelvis förståelse för personliga åsikter. Huvudsyftet är att leverera telefoner och göra ekonomisk vinst på dessa. Företaget kan omöjligen ta hänsyn till alla de anställdas åsikter. Vi anser att detta skulle kunna ta fokus från målen och visionerna.

Flera av de mellanchefer vi intervjuat hade som en röd tråd i sitt ledarskap att kunna förmedla visioner och klargöra sina syften och avsikter. Vilket även Bennis (Malten, 2000) skriver, som en av totalt fyra punkter, vilken kompetens en ledare bör ha.

Kouzes och Posner (Malten, 2000) menar att det inte räcker för en ledare att ha drömmar och visioner, en ledare måste också vet hur han/hon ska genomföra och därmed stimulera till hårt arbete för att nå målen. Detta var genomgående hos de mellanchefer vi intervjuade. De var fullt medvetna om att de måste föra ut företagets mål och visioner ut till medarbetarna. Genom att få ut visionerna och klargöra syften och mål, skapar man en entusiastisk medarbetare, som arbetar hårt för att nå målen. Som ger en produktiv organisation i längden.

Kouzes och Posner (Malten, 2000) skriver vidare att man inte måste vara en mästernprogrammerare för att driva en avdelning, utan en ledare måste kunna förstå det grundläggande informationsutbytet och nätverkets betydelse. Vi kan se att det finns likheter och skillnader med de mellanchefer vi har intervjuat. Det finns de som är ”mästernprogrammerare” och lyckas bra i sin roll som ledare, samtidigt som det finns de som inte har en teknisk bakgrund som också lyckas bra i sin roll som ledare. Vi tror att båda ledarskapstyperna är nödvändiga för att organisationen ska fungera optimalt. Den ena ledarskapstypen utesluter inte den andra. Utan vi ser det mer som att de komplettera varandra. I en situation krävs en typ av ledarskap, i en annan situation krävs ett annat ledarskap.

Även Nadler och Tuchman menar att det krävs olika typer av ledare i olika situationer. Samtidigt som de menar att det finns olika typer av ledarskap, måste de även komplettera varandra. Vi menar att det är viktigt som vi poängterade tidigare att man rekryterar brett när man ska tillsätta en ny ledare. Vilket vill säga att man ser på flera olika egenskaper som en ledare bör besitta. Vi vill poängtera att det är viktigare att en ledare besitter goda ledaregenskaper framför det tekniska kunnandet. Utan ledaregenskaperna, kan omöjligen en person driva en grupp och arbete framåt.

Fiedler (Arvonen, 1989) menar att genom att ledaren är rätt placerad i den situation som hans/hennes stil passar in på leder detta till att skapa mer kreativa ledare, med en hög förändringsinriktning, hög trivsel och ett högt engagemang. Det är inte avgörande vad de har för tekniskt kunnande, utan det avgörande är om de är rätt placerade i förhållande till det arbete som krävs.

5.2 Kommunikation

För att man ska få en organisation som fungerar så effektivt som möjligt så krävs det menar Deetz (Wikström, 2000) att en ökad kommunikation främjar medbestämmandet och de anställda känner sig mer delaktiga. Vi kan se även på Sony Ericsson, att mellancheferna dels har mycket kontakt med medarbetarna och med de högre cheferna. En del mellanchefer menar dock att det fanns en brist i kommunikationen *mellan* mellancheferna. Vilket vi ser kan leda till att mellanchefernas kompetens inte utvecklas lika bra som om de hade haft mer kommunikation sinsemellan. Ett förslag skulle exempelvis kunna vara att alla mellanchefer inom en avdelning har månadsmöten, där man dels stämmer av arbetet inom avdelningen, men där man även ser till den personliga utvecklingen.

Deetz och Buber (Wikström, 2000) menar att kommunikationen är grundläggande för att förstå organisatoriskt relaterade problem. Detta vill vi koppla till att flera av de intervjuade mellancheferna har daglig (verbal) kontakt med både sina medarbetare och sina chefer. Som exempel nämnde flera av mellancheferna att de gick runt på respektive sektion varje dag för att stämma av det dagliga arbetet och ställa sig frågorna: Vad har hänt? Vad händer? Vad kommer att hända i framtiden? Detta menar Deetz och Buber (Wikström, 2000) är en nödvändighet för att kunna vara med att utveckla nya idéer samt att vara med och påverka organisationen och därmed föra den framåt.

Ahltopp (2003) hävdar att i de fall där kommunikationen brister beror det på att mellancheferna har svårt att hantera känslomässiga konflikter mellan sina medarbetare, men även mellan sig själv och sina medarbetare. Av de intervjuer vi genomfört kan vi se en motsats till det Ahltopp menar. Flertalet av de mellanchefer vi intervjuat verkar inte ha några problem med att hantera känslomässiga konflikter. Vi tror att detta beror på vilken typ av personlighet som individen har. En del personer har lättare att konfrontera konflikter, än andra. Vi kan se att mellanchefer löser en konfliktsituation på olika sätt. En del väljer att diskutera och komma fram till en gemensam lösning, andra mellanchefer väljer att gå in, utan att konfrontera med sina medarbetare.

Det vi även har uppmärksammat är att Sony Ericsson den senaste tiden har vuxit och expanderat och detta har bidragit till att mellancheferna inte hinner med att framföra all information verbalt. Summan av detta är att de använder sig mycket av e-post i informationsförmedling. Detta tror vi på lång sikt kan försvaga organisationen. För att man genom detta kan mista den personliga kontakten. Franzén menar att chefens uppgift är att vara huvudsakliga representanten för organisationen minskar där med. Genom att förbättra kommunikationen menar vi att detta skapar möjligheter för ledaren att utveckla sitt eget handlingsutrymme.

5.3 Handlingsutrymme

Ellström (1993) skriver att om en individ tillskriver sig ett visst beteende som han/hon upplever framgångsrikt ger detta ett vidskepligt lärande. Mellancheferna på Sony Ericsson upplever att de har ett stort subjektivt handlingsutrymme, men i vissa frågor är det objektiva handlingsutrymmet större än det subjektiva, vilket skulle kunna betyda att de i själva verket inte har så stort subjektivt handlingsutrymme som de tror sig ha. Aronson skriver att en person som inte tror på sig själv i en situation inte heller kommer att försöka förändra denna, vilket han menar leder till passivisering. Vilket vi menar inte är fallet hos mellancheferna på Sony Ericsson. Då de verkar ha mycket bra självkänsla. Hos de mer erfarna mellancheferna kunde vi se att det finns ett handlingsutrymme som inte fanns på samma sätt hos nyare mellanchefer. De med mindre erfarenhet menade att man måste skapa ett förtroende till de andra medarbetarna och till de högre cheferna för att stärka sin position som mellanchefer. Det vi kan se hos mellancheferna som vi har intervjuat på Sony Ericsson är att det är lite motsägelsefullt. Å ena sidan säger de sig ha stort handlingsutrymme, där de tror sig kunna påverka det objektiva handlingsutrymmet mycket. Å andra sidan säger de att de exempelvis inte kan beställa övertidsmat eller kaffebröd utan chefens tillåtelse. Detta menar vi bevisar att de inte alls har stort subjektivt handlingsutrymme. Drakenberg (1997) anser att om rollen som chef är svagt definierad och otydlig, kan detta leda till att chefen blir osäker att fatta beslut. De

mellancheferna som vi intervjuade upplevde vi som självsäkra, trots att enligt vår mening inte har sitt objektiva handlingsutrymme definierat. Trots detta fattar de ändå beslut och agerar självsäkert, vilket motsäger Drakenberg (1997).

5.4 Mellanchefernas relation till HR-avdelningen

Vi kan se att relationen till HR-avdelningen klart kan bli bättre. Det finns som vi ser det brister i relationen där emellan. Bland annat tycker vi att det bör finnas en bättre utarbetad mall för hur rekrytering ska gå till. Vad är det som krävs för att överhuvudtaget bli aktuell vid eventuell anställning på Sony Ericsson till exempel. Dessa riktlinjer bör tas fram i samarbete mellan mellanchefer, eventuellt avdelningschefer och en kontaktperson på HR-avdelningen. Vi menar att det också är viktigt med en varaktig kontakt som följer mellanchefernas arbete både vad gäller rekrytering och mellanchefernas personliga chefsutveckling. Detta för att öka mellanchefens egen kompetens, men framförallt för att stärka mellanchefens roll i organisationen och därmed föra företaget framåt. Man bör när man tillsätter en mellanchef utse en personlig HR kontakt dit mellanchefen kan vända sig både i rekryteringsfrågor, men även personalfrågor. Men även i exempelvis arbetsrehabiliteringsfrågor bör mellanchefen kunna vända sig till sin egna HR-avdelningen för kontakt. Vi menar att det är viktigt att mellanchefen har en personlig kontaktman på HR-avdelningen för att man då kan skapa en varaktig förtroendegivande relation. Där mellanchefen känner att de som han/hon berättar för kontaktpersonen stannar där. Detta betyder att eftersom kontaktpersonen följer mellanchefen vet han/hon hur mellanchefen fungerar och agerar i olika situationer, vilket skapar en bättre arbetssituation.

5.5 Privatlivet och arbetslivet

Alla de chefer som vi intervjuade var överens om att arbetet påverkade deras privatliv. De menade dock att det gäller att hålla en jämn balans mellan arbetet och privatlivet. Vi kunde dock se att exempelvis pendling och övertidsarbete, som mellancheferna ibland var tvungna till, kunde skapa problem. Det som vi också tydligt såg var att mellanchefernas partners förståelse inför deras arbetssituation var betydelsefull. Utan partnernas stöd kan det leda till att mellancheferna utför ett sämre jobb och även tappar fokus på det dagliga arbetet. Man kan även se det som att allting hänger ihop, om problem uppstår i hemmet, kan detta leda till problem på jobbet och vice versa. De mellanchefer som hade barn ansåg det inte vara några större problem, om man exempelvis behövde vara hemma för sjukt barn. De kunde där känna fullt stöd både ifrån medarbetarna och de högre cheferna. En chef menade att det generellt sett fanns väldigt låg acceptans för privatlivsproblem. Han menade om det uppstod problem i hemmet, så var det inte självklart att han kunde vara borta ifrån sitt jobb, om det samtidigt fanns mycket att göra. Han var tvungen att inta en försvars inställning, gentemot övre chefer och förklara varför. Dock är det viktigt att poängtera att de som har barn hade mycket lättare att förstå innebörden av att både vara förälder och mellanchef, och vad det innebar i praktiken. Vilket betyder att de mellanchefer som inte hade barn hade inte samma förståelse för den komplexa situationen som en medarbetare/mellanchef ställs inför i sitt dagliga arbete. Vi kan bara bekräfta vad vi

tidigare trodde. Att privatliv och arbetsliv påverkar varandra. Utan ett fungerande privatliv finns det stora risker att arbetet blir påverkat och vice versa. Vi kan dock se att partners förståelse är av stor vikt i mellancheferns arbete. Flera av cheferna poängterade också detta. Det är även viktigt att cheferna har en förståelse för att mellancheferna har ett privatliv. Exempelvis tycker vi att det är en självklarhet att mellanchefernas chefer inte kan kräva övertidsarbete eller helgarbete.

Holden & Roberts (2000) menar att en överdriven konflikt situation för mellancheferna, i förhållande till arbetet och privatlivet är vanligt. Vi menar att detta inte stämmer överens med de intervjuer vi har genomfört på Sony Ericsson, eftersom ingen av de mellancheferna som vi intervjuade ansåg sig ha en överdriven konflikt med varken arbetslivet eller privatlivet. Mellancheferna poängterade att det var viktigt att hålla en jämn balans mellan dessa.

6. Slutsatser

Genom de intervjuer vi har genomfört med mellanchefer på Sony Ericsson har vi kunnat fastställa att organisationen har vuxit väldigt mycket den senaste tiden, vilket har lett till en ökad arbetsbelastning för mellancheferna. Vi har även kunnat utläsa att kommunikationen mellan HR-avdelningen och sektionen, har på grund av den expansion som skett inom organisationen, stundtals varit bristande. Vi tror att detta beror på att den expansion som har skett inom sektionerna inte har varit i överensstämmelse med HR-avdelningens utveckling. Då fokus har legat på att anställa, på grund av den expansion som har ägt rum, har mellanchefernas personliga utveckling delvis åsidosatts. Vi är övertygade om att den kompetens som finns inom HR-avdelningen inte är anledningen till bristen på personlig utveckling för mellancheferna, utan detta beror på bristande resurser, både vad gäller finansiella och tidsmässiga aspekter. För att uppnå en personlig utveckling inom ramen för mellanchefernas arbetssituation, krävs det ett gemensamt intresse av att förbättra och utveckla arbetssituationer, och genom detta också utveckla organisationen. En mellanchefer på Sony Ericsson bör vara förändringsbenägen för att följa med i en organisation som ständigt står inför nya förändringar. Han/hon bör även vara målmedveten och kunna leda arbetet på en självständig nivå. Samtidigt som han/hon vet vilka riktlinjer som avser en mellancheferns arbete, vilket idag saknas.

Vi har nu besvarat de frågor vi ställde i uppsatsens början. En mellanchefer uppfattar sin arbetssituation, som att den är bra, men i ständig utveckling. Resurserna är bland annat en av de sakerna som påverkar den utvecklingen och därmed mellanchefernas arbete. Givetvis finns det alltid en ständig utveckling för att utveckla mellanchefernas arbetssituation. Det är här vi ser att bland annat HR-avdelningen kan hjälpa till. Vi har belyst problematiken utifrån mellanchefernas egna uppfattningar. Som en vidare utveckling av detta hade vi tyckt det vara intressant att se hur medarbetarna och de högre cheferna, uppfattar mellancheferns arbetssituation.

Referenser

- Ahltorp, B. (2003). *Ledarskap ur ett ledningsstilsperspektiv. Teambyggare, innovatörer, nätverkare och dirigenter*. Lund: Wallin & Dahlohm.
- Aronsson, G. Berglund H (2001). *Handling och handlingsutrymme*. Lund: Studentlitteratur.
- Arvonen, J. (1989). *Att leda via idéer*. Lund: Studentlitteratur.
- Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber Ekonomi, Malmö
- Denham, N., Ackers, P. och Travers, C., (1997). *Doing yourself out of a job? How middle managers cope with empowerment*. Loughborough University Business School, Loughborough, UK, Vol. 19, no. 2 ss 147-159. MCB University press.
- Drakenberg, M (1997). *Mellanchefer, Från ledningens redskap till verksamhetens motor*. Lund: Studentlitteratur.
- Ellström, PE. (1992). *Kompetens utbildning och lärande i arbetslivet*. Stockholm:Gotab
- Engquist, A. (1992). *Kommunikation på arbetsplatsen; chefen, medarbetaren, gruppen*. Kristianstad: Kristianstads boktryckeri AB.
- Franzen, H. (1996). *Ledarskap genom ledningskvalité, -delaktighet, effektivitet, kompetens, arbetsklimat kvalitetssträvan, förändrings förmåga, samarbete*. Lund: Studentlitteratur.
- Holden, L. & Roberts, I. (2000) *European managers: HRM and an evolving role*. European business review, Vol 12, nr 5, ss 251-260. MCB University Press.
- Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1997). *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur
- Kotter, J. P. (2001). "What leaders really do – Best of HBR": *Harvard Business Review*, 79 (11): s 85-97. Harvard Business School Press Boston, MA.
- Kouzes, J M. Posner, B Z. (1994) *Trovärdighet - Varför ledare vinner eller förlorar trovärdighet*. Oskarshamn: AB Primo.
- Kvale, S.(1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur. Larsson, S. (2005). *On quality of qualitative studies*. Nordisk Pedagogik, Vol 25, ss 16-35. Oslo.
- Lindestrand, L. Jeffmar, C. (1983). *Utveckling av chefskapet i första linjen : om problem och angelägna utvecklingsfrågor*. Stockholm: Sv. arbetsgivarefören. (SAF).
- Lundahl, U. & Skärvard, P. H. (1996). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur
- Maltén, A. (2000). *Det pedagogiska ledarskapet*. Lund: Studentlitteratur.
- May, T (1997) *Samhällsvetenskaplig forskning*, Lund: Studentlitteratur.

- Moxnes, P. (1993). *Att lära och utvecklas i arbetsmiljö*. Borås: Centraltrycket.
- Nadler, David & Tushman, Michael (1990). *Beyond the charismatic leader, organizational change*. California Management Review, Winter 77-97.
- Patel, R. & Davidson, B. (1994). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur.
- Ragneklint, R. (2002) *Man kan bli bättre om man vet vad bättre är -en studie kring effektivitetsbegreppet som en samhällelig grundbult*. Lund: Robert Ragneklint.
- Richard, E. (1997). *I första linjen: Arbetsledares mellanställning, kluvenhet och handlingsstrategier i tre organisationer*. (Lund Dissertations in Sociology 19), Lund: Lunds universitet Sociologiska institutionen.
- Roth, W. (1998). *Middle management: the missing link*. The TQM Magazine, Vol 10, nr 1, s. 6-9. MCB University press.
- Sandberg, J, Targama, A. (1998). *Ledning och Förståelse. Ett kompetensperspektiv på organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Sony Ericsson Mobile Communications, (2004). *Company presentation* Lund: Sony Ericsson. Svenning, C. (1996). *Metod boken*. Eslöv: Lorentz.
- Trost, J. (1997). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.
- Wenglén R. (2005). *Från dum till klok? -en studie av mellancheferes lärande*. (Lund studies in economics and management 81) Lund: Ekonomihögskolan, Lund bussiness press.
- Wikström, E. (2000). *Projekt och produktiv kommunikation -en studie av samförhållande dynamik*. Göteborg: Bas.
- Vetenskapsrådet (1990), *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*, Elanders Gotab URL http://www.vr.se/humsam/index.asp?id=24&dok_id=838
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations (5th Ed.)*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice- Hall, Inc.

Bilagor

Bilaga 1

E-post till mellancheferna

Hej Alla,

Just nu har jag 1 grupp hos mig som läser på PA programmet i Lund.

Jag har bett dom komma hit och skriva sin examensuppsats på Sony Ericsson. Ämnet som de kommer att skriva om är;

Mellancheferns uppfattning om sin vardag och hur stöttar HR denna effektivast.

Alla ni som har fått detta mail har blivit speciellt utvalda för en intervju med Atle Johansson och Peter Gartmyr från Lunds Universitet då vi/jag samt era chefer tror att er kunskap kan vara av extra värde för oss inom HR och framför allt för vårt framtida arbete. Jag skulle vara mycket tacksam för er support till detta projekt. De tider och dagar som är aktuella ser ni nedan.

Måndag 11 april 2 st (Namn, tid, plats, telefonnummer)

1. 09.00 - 10.30
2. 11.00 - 12.30

Onsdag 13 april 2 st (Namn, tid, plats, telefonnummer)

1. 09.00 - 10.30
2. 11.00 - 12.30

Fredag 15 april 2 st (Namn, tid, plats, telefonnummer)

1. 09.00 - 10.30
2. 11.00 - 12.30

Måndag 18 april 2 st. (Namn, tid, plats, telefonnummer)

1. 09.00 - 10.30
2. 11.00 - 12.30

Jag kommer imorgon bitti kolla av med er när ni kan. Givetvis kommer Atle och Peter ut till er på era arbetsplatser när de genomför sin intervju. Varje intervju beräknas ta ca 1,5 h. Jag är väl medveten om att ni har ett tight och fullspäckt schema och därför än en gång, tack på förhand för att ni delger era kunskaper och era synpunkter.

Regards,

Niklas Nydahl

Senior Manager Human Resources

Development Unit Europe / Platform Development & Global Functions

Sony Ericsson Mobile Communications AB

Telephone + 46 46 19 35 50 / mobile + 46 703 78 45 50

Bilaga 2

Intervjuguide

Grund

Hur länge har Du varit chef, både inom och utanför Sony Ericsson?

Hur länge har Du haft den positionen som Du har idag?

Vad gör din avdelning och hur stor är avdelningen?

Hur ser Du på din position som chef?

Vad arbetar du med för tidsperspektiv och har Du rätt tidsperspektiv?

Berätta hur en normal arbetsvecka kan se ut? Vidare utveckla?

Kommunikation

Vilka är dina närmaste nyckelpersoner ”key relationship”?

Dina närmaste nyckelpersoner, utan dem funkar ingenting.

Vilken typ av information hanterar du, och hur förmedlar du denna information?

Chef

Hur fungerar kommunikationen till dina chefer? Finns det några problem och vilka i så fall?

Vilka andra kommunikationsvägar är möjliga?

Medarbetare

Hur fungerar kommunikationen till dina medarbetare, finns det några problem och vilka i så fall?

Finns det andra kommunikationsvägar?

Hur coachar Du dina medarbetare?

Hur är din relation till HR avdelningen?

Handlingsutrymme

Hur upplever Du ditt handlingsutrymme och känner du att du har tillräckligt handlingsutrymme?

Vilka faktorer tycker Du påverkar ditt handlingsutrymme?

Vilka kan Du själv påverka?

Vid en förändring, vilka problem kan uppstå på avdelningen? Hur löser du dessa?

Ledarskap

Hur skulle Du vilja definiera begreppet ledarskap?

Vad anser Du utmärker Dig som ledare?

Vad anser Du skiljer en ledare från en chef?

Kan Du nämna något/några större problem som Du har upplevt under din tid som ledare?

Vilket behov finns det av att utveckla din egen kompetens och stärka dig i din roll?

Vad anser Du själv är dina styrkor som chef?

Vilka förväntningar finns externt på dig?

Vilka förväntningar finns internt på dig?

Övrigt

Om det saknas kompetens på din avdelning hur går Du tillväga för att skaffa denna kompetens?

Vad förväntar Du dig av HR?

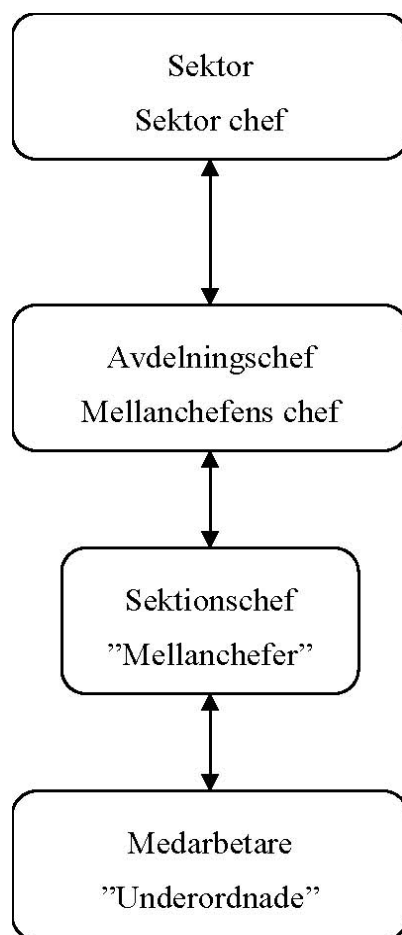
Hur påverkar ditt privatliv(familj) din arbetssituation?

Hur påverkar ditt arbete ditt privatliv?

Berätta allmänt om din position?

Bilaga 3

Organisationsöversikt



Källa: Peter Gartmyr & Atle Johansson 2005