



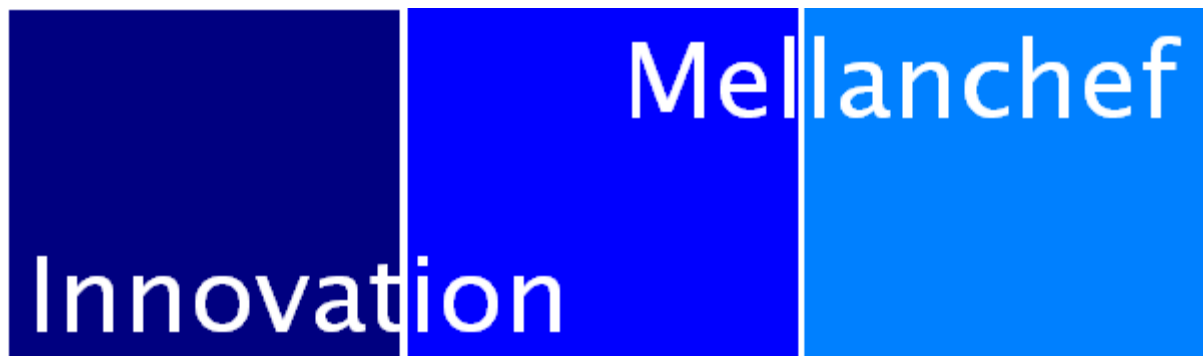
LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

# FÅR JAG LOV?

En studie om mellancheferes förutsättningar att påverka innovationer



Boson, Mats  
Byhmer, Linda  
Öhrström, Anna

Magisteruppsats i Service Management, 15 hp maj 2011  
Handledare: Richard Ek och Su Mi Dahlgaard-Park

# Tack

Vi vill framförallt tacka alla våra informanter från Skånemejerier, Bring, Beepsend och Best Western för den tid och det engagemang ni lagt ner. Tack vare er har vi fått värdefull information som hjälpt vårt arbete få en bredd och ett djup.

Vidare vill vi tacka våra handledare Su Mi Dahlgaard-Park och Richard Ek för er vägledning under arbetet med uppsatsen.

Ett stort tack till våra studiekamrater för era tips och kommentarer, tack till Johanna som korrektur läst uppsatsen samt ett stort tack till våra familjer och vänner som stöttat oss i med- och motgångar.

Till dig som läsare önskar vi en trevlig lässtund!

Helsingborg, 20 maj 2011

*Mats Boson, Linda Byhmer och Anna Öhrström*

# Sammanfattning

**Uppsatsens titel:** Får jag lov? – En studie om mellanchefer förutsättningar att påverka innovationer

**Universitet/institution:** Lunds universitet, Campus Helsingborg, Institutionen för Service Management inriktning Retail

**Kurs:** Magisteruppsats, VT 2011, SMTX07, 15 hp

**Seminariedatum:** 27 maj 2011

**Författare:** Boson, Mats., Byhmer, Linda., Öhrström, Anna.

**Handledare:** Dahlgaard-Park, Su Mi., Ek, Richard.

**Nyckelbegrepp:** Intraprenörskap, Innovation, Mellanchefer, Organisatorisk miljö

**Problemformulering:** Det finns mycket forskning om mellanchefer och deras komplexa roll, då de hamnar i ett klämskikt mellan ledningen och underordnade. Fokus i forskningen har hitintills legat på mellanchefer utifrån ett organisatoriskt perspektiv. Forskare menar även att vi inte förstått ledarskap till fullo. Vi vill därför undersöka hur mellanchefer kan vara ett hinder och/eller möjlighet i organisationens innovationsarbete samt vilka förutsättningar de behöver för att kunna uppmuntra ett innovativt arbete.

**Syfte:** Syftet med denna uppsats är att frambringa en djupare förståelse för mellancheferens mångsidiga roll i samband med innovationsarbete i organisationer.

**Metod och teoretisk utgångspunkt:** Vår uppsats bygger på en abduktiv ansats. Med våra egna praktiska erfarenheter från arbetsmarknaden har vi byggt upp en teoretisk grundram. För att kunna studera fenomenen innovation och mellanchefer har vi valt att tillsammans med teori använda oss av ett insamlat empiriskt material. Genom 20 stycken strukturerade intervjuenkäter, utdelade på fyra företag, har en bredare och djupare förståelse för ämnena skapats.

**Slutsatser:** I denna studie framkom det att en av de främsta anledningarna till att idéer inte vidareutvecklades är bristen på tid. Tidsbristen bör minska både för mellanchefer och för personalen. Detta då personalen behöver mer tid att dagdrömma och diskutera med varandra för att hitta lösningar på problem och få nya idéer. Mellanchefer behöver tid över för att kunna verka som ett filter mellan ledning och anställda i innovationsarbetet.

## **Abstract**

**Title:** May I? – A study of middle managers potential to affect innovation

**University/institution:** University of Lund, Campus Helsingborg, the Institution of Service Management – Retail.

**Course:** Master (one year) of degree, spring 2011, SMTX07, 15 hp

**Seminar Date:** 27 of May 2011

**Authors:** Boson, Mats., Byhmer, Linda., Öhrström, Anna.

**Advisors:** Dahlgaard-Park, Su Mi., Ek, Richard.

**Key words:** Intrapreneurship, Innovation, Middle managers, Organizational environment.

**Problem:** There is a lot of research about middle managers and their complex role, because they are stuck in the middle between top management and their subordinates. Until now the research has focused on middle managers from an organizational perspective. Researchers believe that we don't understand leadership fully. We therefore wish to examine how the middle manager can be an obstacle or an opportunity in the innovation performance and what conditions they need to be able to encourage innovation performance.

**Purpose:** The purpose of this study is to generate a deeper understanding about the middle manager's versatile role in connection with the innovation performance in the organization.

**Methodology and theoretical framework:** This study holds an abductive approach. Our point of reference is expanded from our own working experiences which we built the theoretical framework. To be able to study innovation and middle management together with the collected theory we have obtained empirical findings. Through 20 structured interview-surveys, distributed to four companies, we have acknowledged a deeper understanding of the subjects.

**Conclusions:** Our study showed that one of the main reasons why ideas are not developed is due to time constraints. The personnel needs more time to daydream and discuss with each other to find solutions to problems and to receive new ideas. The middle manager shall also have more time to be able to act as a filter between the top management and the employees.

# Innehållsförteckning

<b>SAMMANFATTNING</b> .....	<b>3</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>4</b>
<b>INNEHÅLLSFÖRTECKNING</b> .....	<b>5</b>
<b>ORDLISTA</b> .....	<b>8</b>
<b>1. INLEDNING</b> .....	<b>10</b>
1.1 BAKGRUND .....	10
1.2 PROBLEMFÖRMULERING .....	11
1.3 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING.....	12
1.4 AVGRÄNSNINGAR.....	12
1.5 DISPOSITION .....	13
<b>2. METOD</b> .....	<b>15</b>
2.1 VAL AV ÄMNE.....	15
2.2 VAL AV UNDERSÖKNINGSOBJEKT.....	15
2.3 VAL AV METOD.....	16
2.4 URVAL & TILLTRÄDE .....	17
2.5 UTFORMNING OCH GENOMFÖRANDET AV INTERVJUER .....	18
2.6 KODNING .....	19
2.7 REFLEKTION AV ARBETSPROCESSEN .....	20
2.8 VALIDITET OCH RELIABILITET .....	20
2.9 METODKRITIK.....	21
<b>3. TEORI</b> .....	<b>23</b>
3.1 ORGANISATORISK NIVÅ .....	23
3.1.1 Hierarkier och fysisk arbetsmiljö .....	23
3.1.2 Företagskultur .....	24
3.1.3 Entreprenörskap och intraprenörskap.....	25
3.2 LÄNKEN MELLAN DEN ORGANISATORISKA NIVÅN OCH INDIVIDNIVÅN .....	26
3.2.1 Kommunikation .....	26
3.2.2 Alla nivåer i företaget.....	27
3.3 INDIVIDNIVÅ .....	28
3.3.1 Intraprenören och innovatören.....	28
3.3.2 Mellancheffen .....	28
3.3.3 Olika sätt att leda .....	30
3.4 TEORETISKT SAMMANDRAG .....	32
<b>4. EMPIRI OCH ANALYS</b> .....	<b>34</b>
4.1 PRESENTATION AV FALLFÖRETAGEN .....	34
4.1.1 Skånemejerier .....	34
4.1.2 Best Western.....	34
4.1.3 Bring .....	34
4.1.4 Beepsend .....	35
4.2 PRESENTATION AV INSAMLAD EMPIRI .....	35
4.3 PRESENTATION AV ÖVRIG EMPIRI .....	37
4.4 ANALYS AV ORGANISATORISK NIVÅ.....	38
4.4.1 Organisationens framtid och konkurrensfördelar .....	38
4.4.2 Företagskulturens påverkan .....	39
4.4.3 Risken att misslyckas .....	41
4.5 ANALYS AV MELLANNIVÅN .....	41
4.5.1 Mellancheffen som underordnad.....	41

4.5.2 Mellancheferens dagliga arbete .....	43
4.6 ANALYS AV INDIVIDNIVÅ.....	45
4.6.1 Få fröet att börja gro .....	45
4.6.2 Samspelet mellan intraprenören och mellancheferen .....	47
4.6.3 Möten på alla sätt och vis.....	48
4.6.4 Mellancheferens ledarstil.....	50
4.7 ANALYSENS SAMMANDRAG .....	51
<b>5. SLUTSATSER OCH DISKUSSION .....</b>	<b>54</b>
5.1 PÅ VILKET SÄTT KAN MELLANCHEFEN UTGÖRA ETT HINDER OCH/ELLER MÖJLIGHET FÖR INNOVATIONSARBETE?	54
5.2 VILKA FÖRUTSÄTTNINGAR BEHÖVER RÅDA FÖR ATT MELLANCHEFER SKA KUNNA UPPMUNTRA INNOVATIONER?	56
5.3 STUDIENS FORSKNINGSBIDRAG .....	57
5.4 FRAMTIDA FORSKNING.....	60
5.5 NYTTIGA ERFARENHETER.....	60
<b>6. KÄLLFÖRTECKNING.....</b>	<b>62</b>
6.1 LITTERATUR .....	62
6.2 VETENSKAPLIGA ARTIKLAR .....	63
6.3 ELEKTRONISKA KÄLLOR.....	64
<b>APPENDIX 1.....</b>	<b>66</b>
<b>APPENDIX 2.....</b>	<b>71</b>
<b>APPENDIX 3.....</b>	<b>76</b>

# ORDLISTA



*Denna ordlista syftar till att beskriva de viktigaste orden vi kommer att använda oss av i denna uppsats. Förklaringen bygger på teoretiska antagande men är skrivna ur vårt perspektiv för att beskriva vad vi menar med begreppen. Ordlistan ämnar hjälpa läsaren att redan från början förstå innebörden av dessa begrepp.*

## Ordlista

<i>Entreprenör</i>	Denna person kommer på nya affärsidéer och driver processen från idé till verklighet. Använder sig av eget kapital.
<i>Intraprenör</i>	När vi skriver om en intraprenör syftar vi till en entreprenör inom ett redan existerande företag. Fördelen för intraprenören är tillgången till företagets kapital, medan nackdelen kan anses vara de riktlinjer idén måste följa. Personen är med från början till slut och driver projektet som ledare.
<i>Innovation/innovatör</i>	Med innovation menar vi själva idéskapandet och processen att genomföra idén. Till skillnad från en intraprenör stannar en innovatörs arbete vid idén, därefter tar någon annan över processen för att driva igenom den.
<i>Mellanchef</i>	Är alla personer som verkar under ledningen men ovanför arbetarna.
<i>Handlingsfrihet</i>	Begreppet kallas även empowerment vilket innebär att ledaren ger handlingsfrihet till de anställda, vilka får fatta egna beslut inom deras område.
<i>Dagdröm</i>	Med att dagdrömma menar vi tid att reflektera över arbetet och dess processer under arbetstid.



# 1 INLEDNING



*I denna inledande del redogör vi för bakgrunden till de ämnen vi valt att studera. Vi presenterar uppsatsens problemformulering vilken mynnar ut i ett syfte och två frågeställningar. Dessutom beskrivs de avgränsningar vi valt att göra samt en disposition som leder läsaren genom uppsatsen.*

# 1. Inledning

## 1.1 Bakgrund

I företag finns det olika slags chefer och ledare, vissa tillämpar en coachande ledarstil och andra en mer styrande. Oavsett hur en chef eller ledare agerar och styr påverkar det medarbetarna på olika sätt. I ett företag med en hierarkisk struktur finns det mellanchefer, vilka befinner sig i en mycket komplex roll.<sup>1</sup> Mellanchefen ska agera både som chef och är samtidigt någons anställd vilket innebär att kommunikationen ska både gå uppåt och nedåt i organisationen. Detta innebär att de hamnar i ett klämskikt där de ska föra medarbetarnas talan samtidigt som de ska följa sina chefers direktiv.<sup>2</sup>

Mellanchefens val av ledarstil blir än mer intressant då vi studerar deras påverkan på förändringar som sker i företaget. En typ av förändring är när en anställd har en idé som sedan ska genomföras. Hur mellanchefen är och agerar kan påverka om innovationer stoppas eller uppmuntras redan vid idéskapandet.

I denna uppsats avser vi studera mellanchefens roll samt hur de kan hindra eller möjliggöra innovationer. Eftersom ett konkurrenskraftigt företag inte är statiskt utan i ständig förändring,<sup>3</sup> är ämnet innovation intressant att studera. Medarbetarna utgör en viktig konkurrensfördel då de har stor inverkan på innovationsskapandet. Därigenom kan de anställda anses vara den viktigaste resursen i ett företag och därför är det även av betydelse att studera hur de påverkas av mellanchefen.<sup>4</sup> Hill visar i sin studie att nya mellanchefer använder sig av den hårda ledarstilen i början av sin karriär, dock efterfrågar de underordnade många gånger den mjuka ledarstilen.<sup>5</sup> Hur fungerar detta i praktiken, när ledaren och dess underordnade inte är överens om vilken typ av ledarskap som skall nyttjas? Enligt Alvesson är ledarskap en påverkansprocess i ett ojämnt förhållande eftersom chefer har stark inverkan över sina underordnade.<sup>6</sup> Detta gör ämnet intressant att studera då det visar på mellanchefens möjlighet att påverka medarbetarna. Frågan är om detta utnyttjas korrekt för att förbättra organisationen eller om det används som ett verktyg för att visa på makt.

---

<sup>1</sup> Wolmesjö, Maria. (2005). Ledningsfunktion i omvandling. Om förändringar av yrkesrollen för första linjens chefer inom den kommunala äldre och handikappomsorgen. Vol 2. *Dissertations in Social Work*. Lund: Institutional epository. s 224ff

<sup>2</sup> Wolmesjö. (2005). s 38

<sup>3</sup> Morris, Michael H.; Kuratko, Donald F.; Covin, Jeffrey G. (2008). *Corporate Entrepreneurship & Innovation*. 2a uppl. USA: Thomson South-Western. s 222

<sup>4</sup> Grönroos, Christian. (2002). *Service management och marknadsföring: en CRM ansats*. 1. uppl. Malmö: Liber. s 19

<sup>5</sup> Hill, Linda. (2003). *Becoming a Manager. How new managers master the challenges of leadership*. 2a uppl. Boston; Harvard Business School Press. s 48ff; 81ff

<sup>6</sup> Alvesson, Mats. (2001). *Organisationskultur och ledning*. Malmö: Liber. s 145

## 1.2 Problemformulering

Forskning visar att mellancheferns roll är nödvändig i organisationer men det finns även forskning som påvisar motsatsen. Till exempel menar Denham *et al.* att mellanchefern inte har någon funktion om denne utför sina arbetsuppgifter korrekt, vilket innebär att han/hon ger handlingsfrihet till de underordnade. Detta då arbetarna är de som är mest kompetenta inom de olika områdena, vilket betyder att alla beslut tas av experter.<sup>7</sup> Dock menar andra forskare att ledaren är en viktig del i kommunikationskanalen och att rollen som ledare är väldigt komplex.<sup>8</sup> Genom dessa argument kan det påvisas att det finns en tvist mellan forskare huruvida mellanchefern är en fördel eller nackdel i organisationen. Denna oenighet är mycket intressant för denna studie då mellanchefern är ett resultat av hierarkin och hierarkin, i sin tur, är avgörande för innovationsarbete.<sup>9</sup>

Tidigare forskning har fokuserat på att se mellanchefer som ledningens högra hand, vilka ska implementera ledningens direktiv. Samtidigt förlorar mellanchefern makt genom att ge handlingsfrihet till sina anställda.<sup>10</sup> Detta då det kan menas att mellanchefern endast är en länk mellan ledning och anställda, utan någon egentlig uppgift. Forskare har konstaterat att mellanchefern är klämd i mitten och rollen ses som komplex då den måste ta hänsyn uppåt och nedåt i organisationen.<sup>11</sup> Fokus i forskningen har hitintills legat på mellanchefern utifrån ett organisatoriskt perspektiv, vad som är bäst respektive sämst för organisationen.<sup>12</sup> Med anledning till detta vill vi fördjupa oss i mellancheferns position. Vi avser dock inte att bekräfta antagandet att mellanchefern är i en klämd position, tidigare forskning har redan påvisat att detta stämmer.<sup>13</sup> Istället vill vi undersöka hur mellanchefern kan vara ett hinder eller möjlighet i innovationsarbetet. Detta eftersom arbetet påverkas av individer vilka därefter påverkar organisationen. Vi får då en studie och analys som görs på två olika nivåer, en individnivå och en organisatorisk nivå. Eftersom forskare menar att vi inte har skapat oss en

---

<sup>7</sup> Denham, Nicola., Ackers, Peter., Travers, Cheryl. (1997) "Doing yourself out of a job?: How middle managers cope with empowerment". *Employee Relations*, Vol. 19 Nr: 2. s 147ff

<sup>8</sup> Barrett, Deborah J. (2006) "Strong communication skills a must for today's leaders". *Handbook of Business Strategy*, Vol. 7 Nr: 1. s 286ff, 385f

<sup>9</sup> Pinchot, Gifford. (1985). *Intraprenörerna: entreprenörer som stannar i företaget*. Stockholm: Svenska dagbladet. s 21

<sup>10</sup> Roethlisberger (1945); Whyte & Gardner (1945); Collard & Dale (1989); Foy (1994); Marchington *et al.* (1992) i Denham *et al.* (1997). s 147

<sup>11</sup> Wolmesjö. (2005). s 38; Huy, Quy Nguyen. (2001). "In praise of middle managers". *Harvard Business Review*, Vol. 79 Nr: 8; Gabel, Stewart. (2002). "Leading from the middle: surviving the squeeze of apparently irreconcilable forces". *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 23 Nr: 7

<sup>12</sup> Gabel. (2002); Huy. (2001); (A) Alvesson, Mats., Sveningsson, Stefan. (2003). The great disappearing act: difficulties in doing "leadership". *The Leadership Quarterly*. Vol.14. s 359-381; Barrett. (2006).

<sup>13</sup> Gabel. (2002).

riktig förståelse för ledarskap<sup>14</sup> menar vi att vi genom denna studie kan få en bättre bild av mellancheferens komplexa roll då den studeras i samband med innovation.

### 1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med denna uppsats är att frambringa en djupare förståelse för mellancheferens mångsidiga roll i samband med innovationsarbete i organisationer.

Utifrån uppsatsens syfte har följande frågeställningar formulerats:

- *På vilket sätt kan mellancheferen utgöra ett hinder och/eller möjlighet för innovationsarbete?*
- *Vilka förutsättningar behöver råda för att mellanchefer ska kunna uppmuntra innovationer?*

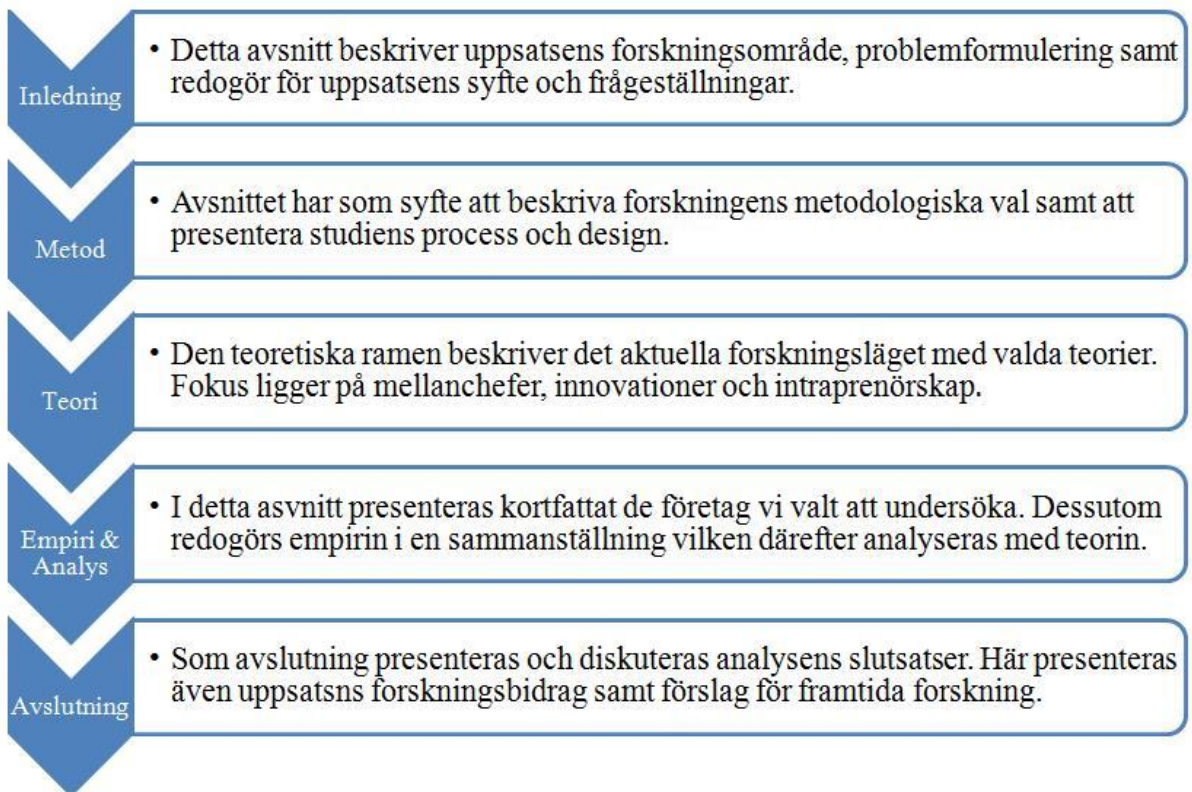
### 1.4 Avgränsningar

Vi har i denna uppsats valt att avgränsa oss till att endast studera mellancheferen och deras underordnade. Därigenom har vi valt att inte använda material från ledningen eller VD:n i de organisationer vi har studerat. Utifrån uppsatsens syfte anser vi att tyngdpunkten ligger på relationen mellan underordnade och mellancheferen. Dock är vi medvetna om att en intressant synvinkel kan, genom denna avgränsning, förloras då ledningens hänvisningar till mellancheferen kan ha betydande effekt. För att undvika att denna avgränsning hämmar vår studies resultat har vi hämtat information från de olika företagens hemsidor. Vision, målsättning och andra dokument är skrivna av ledningen, genom detta har vi ändå tillgodogjort oss viktig information.

---

<sup>14</sup> Andriessen & Drenth (1984); Barker (1997); Sashkin & Garland (1979); Wright (1996); Yukl & Nemeroff (1979) i (A) Alvesson & Sveningsson. (2003). s 359

## 1.5 Disposition



# 2 METOD



*Följande avsnitt har som syfte att beskriva det tillvägagångssätt vi valt att arbeta utefter för att kunna svara på uppsatsens frågeställningar. Detta avsnitt är uppdelat i underrubriker som presenterar vår valda metodgång.*

## 2. Metod

### 2.1 Val av ämne

Vi fastnade för ämnet efter att ha läst en kurs om entreprenörskap samt en kurs i företagsvärdering, där mellanchefens roll tydliggjordes. På entreprenörskapskursen fick vi en god inblick i intraprenörens roll ute i företagen och hur viktiga de är för att företaget skall bli lönsamt. Dock uppmärksammade vi även de svårigheter som en intraprenör har med att få gehör för sina idéer av företaget. På företagsvärderingskursen fick vi insikt i mellanchefens roll, en roll som många gånger visat sig vara komplex i stora organisationer och med byråkratiska hierarkier. Vi vill därigenom, med fokus på mellanchefen, belysa hur denne i sin roll kan komma att hindra eller möjliggöra innovationer i företag. Med utgångspunkt i den litteratur vi läst i de ovanstående två kurserna kom vi att jämföra dessa med våra egna erfarenheter. Vår egen upplevelse är att verkligheten inte direkt följer teorierna om hur mellanchefer bör arbeta för att uppmuntra till innovativt tänkande hos de anställda. På så vis fann vi ett intresse i att studera detta område för att se om vår egen upplevelse stämmer överens med hur verkligheten faktiskt är.

### 2.2 Val av undersökningsobjekt

Genom en förstudie som bestod av informationssökning på Skånemejeriers hemsida fann vi deras vision: ”*Skånemejerier: det lilla, påhittiga hälsomejeriet – älskat av Dig!*”.<sup>15</sup> Detta citat väckte vårt intresse och ledde till att vi ville ta reda på om de arbetade efter sin vision med innovationsarbetet. Med anledning av detta valde vi att ta kontakt med Skånemejerier. Först fick vi avslag från Skånemejerier vilket gjorde oss besvikna men tack vare en kontakt till en medlem i vår grupp fick vi tillträde. Till slut fick vi då ett ja från företagets VD och kunde börja kontakta olika mellanchefer inom företaget. Vi tog även kontakt med två andra företag under denna tid, vilka dock valde att tacka nej till en medverkan i vår undersökning.

För att få ett bredare perspektiv och därigenom få ett mer säkerställt underlag för våra slutsatser valde vi även att kontakta ytterligare tre företag; Bring, Best Western och Beepsend. Ingången i dessa företag har skett genom privata kontakter, då vi haft svårt att på annat sätt få access. Anledningen till att vi valt att intervjua personer på fyra företag är att vi främst är intresserade av att studera fenomenet i mellanchefens roll vid innovation och därigenom inte att studera företagen i sig. Genom att studera flera företag kan det lättare dras generella

---

<sup>15</sup> <http://www.skanemejerier.se/sv/Om-Skanemejerier/Visioner/> (Läst 2011-04-04).

slutsatser kring mellancheferens roll då resultatet inte blir påverkat av en speciell företagskultur eller ett visst företags mellanchefer.

## 2.3 Val av metod

Vår uppsats bygger på en abduktiv ansats varpå vi utgått från egen praktisk erfarenhet från arbetsmarknaden, vilket skapat vår hypotes som lyder: *vi tror att mellancheferen verkar som ett hinder i företagets innovationsarbete då de kan välja att neka ett förslag på grund av sitt eget intresse i frågan.* En hypotes ska vara okomplicerad samt omfatta företeelser som vanligtvis sker och inte endast unika särskiljande sådana. Utifrån hypotesen görs en empirisk undersökning där prövningen skall visa om hypotesen ger en sann eller falsk bild av verkligheten. På detta vis verifieras eller förkastas hypotesen.<sup>16</sup> Vidare i metodgången har vi genom vår teoretiska ram fått en djupare förståelse om ämnena ledarskap och innovation. Med detta som grund jämförs teori med ett empirisk insamlat material för att kunna studera om empirin följer teorin eller inte. Med andra ord har vårt teoretiska perspektiv byggt upp vår datainsamling.<sup>17</sup>

Vi har i denna uppsats valt att göra en kvalitativ forskning för att kunna fånga både erfarenheter och upplevelser från våra svaranden.<sup>18</sup> Denna metod är lämplig för undersökningar där syftet är att förstå eller tolka mönster.<sup>19</sup> Insamlingen av vårt empiriska material har genomförts genom strukturerade intervjuer i enkätformat. En strukturerad intervju bygger på att intervjuaren ställer redan fastställda frågor utifrån ett förutbestämt schema. Genom detta sätt får alla intervjuade samma frågor varpå svaren kan jämföras med varandra.<sup>20</sup> Intervjuer i strukturerad form brukar vara mest lämpliga för att testa en hypotes då det går att jämföra svar från olika grupper med varandra.<sup>21</sup>

Företagen vi valde att kontakta hade svårt att boka in intervjuer på grund av deras fullspäckade schema. Efter flertalet nekande valde vi därför att genomföra intervjuerna i enkätformat via e-post för att minska vår och respondenternas tidspress. I en enkät fyller respondenten själv i sitt svar, därigenom finns inte intervjuaren närvarande. Fördelen med detta arbetssätt är att tid sparas för både intervjuaren och respondenten. Dessutom blir svaren

---

<sup>16</sup> Patel, Runa., Davidson, Bo. (2003). *Forskningsmetodikens grunder - Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur. s 21

<sup>17</sup> Bryman, Alan. (2007). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber. s 21ff; Patel & Davidson. (2003). s 24

<sup>18</sup> Kvale, Steinar. (2007). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur. s 70

<sup>19</sup> Trost, Jan. (2007). *Enkätboken*. Upplaga 3:2. Lund: Studentlitteratur. s 23

<sup>20</sup> Bryman. (2007). s 123

<sup>21</sup> Kvale. (2007). s 94



inte påverkade av den som intervjuar. Dock kan en viss problematik uppstå då det inte finns möjlighet att förklara och hjälpa respondenten med svaren.<sup>22</sup> På grund av detta valde vi att skicka följdfrågor till respondenterna där vi fått tillfälle att förtydliga de frågor vi inte fått ett tillräckligt djupt och förklarande svar av.<sup>23</sup>

## 2.4 Urval & tillträde

Insamlingen av det empiriska materialet påbörjades genom att kontakta företagen vi valt att studera via telefon. Genom den första telefonkontakten fick vi namn och kontaktuppgifter till två-tre mellanchefer per företag. Därefter har vi skickat deras intervjufrågor via e-post. Efter att ha mottagit svaren, sporadiskt, har vi upptäckt att en av mellancheferna inte har någon personal direkt under sig. Trots detta har vi valt att använda de svar han/hon gett oss eftersom vi fått annan värdefull information från honom/henne.

Grundtanken var att vi skulle få e-postadresser till fyra underordnare per mellanchefer för att sedan kunna välja att kontakta två av dem. Anledningen till detta var att kunna säkerställa de underordnandes anonymitet för att kunna få så ärliga svar som möjligt. Dock var det många underordnade som inte ville delta i underökningen vilket innebar att vi inte fick tillräckligt antal e-postadresser. Därigenom kunde vi själva inte göra urvalet, istället fick vi ta de respondenter som var villiga att medverka. Vi är medvetna om att detta kan komma att påverka vårt resultat då urvalet inte gjorts av oss och att vi därmed tappat informanter som eventuellt är negativt inställda till mellancheferns roll i innovationsarbetet. Thurén tar upp denna problematik men menar att allt egentligen kan räknas som en typ av urval, slumpmässig eller ej.<sup>24</sup> Vi är väl medvetna om att vi delvis skulle kunna ha fått andra svar om vi själva valt ut respondenter. Mellancheferna har inte fått tillgång till de frågor vi skickat till de anställda, vilket innebär att de inte kunnat välja ut de personer som de tror skulle svara endast till deras fördel. Därmed utgår vi ifrån att de svar vi fått är relativt rättvisande utifrån vad personen vågar säga om sin chef.

För att säkerställa informanternas anonymitet på ett annat sätt än det tänkta, har vi inte gjort någon direkt koppling mellan specifik mellanchefer och underordnade i vår analys. Dessutom kommer alla informanter att vara anonyma i uppsatsen. Då vi som författare fått tillgång till informanternas e-postadress kan vi endast lova konfidentialitet gentemot oss, vilket innebär

---

<sup>22</sup> Bryman. (2007). s 146f

<sup>23</sup> Bryman. (2007). s 136

<sup>24</sup> Thurén, Torsten. (1986). *Orientering i källkritik: är det verkligen sant?.* 2a uppl. Solna: Esselte stadium. s 61

att vi inte kommer att lämna ut namn till någon annan utanför gruppen.<sup>25</sup> För att få så ärliga svar som möjligt har vi bitt respondenterna svara på enkäten hemifrån och via sin egen e-postadress för att förhindra att någon annan ska läsa vad de svarar. Detta är något informanterna själva fått välja. Dock har vi märkt att många anställda valt att svara via företagets e-post. Huruvida detta har påverkat svaren eller inte är svårt att avgöra.

Totalt har vi skickat ut intervjuenkäten till 35 personer vilket har resulterat i 20 svarande som ger en svarsfrekvens på 57 %. Genom att påminna våra informanter upp till tre gånger har vi försökt höja denna svarsfrekvens. I vissa fall har detta hjälpt medan det i andra fall inte gjort det. Av dessa 20 har alla fått följdfrågor skickade till sig dock har endast 9 personer svarat på dem. Även följdfrågorna har varit svåra att få besvarade trots att vi redan har fått en etablerad kontakt med informanterna. Trost menar att man idag får räkna med en svarsfrekvens på mellan 50 - 75 % i många undersökningar.<sup>26</sup> Fördelningen har varit 9 stycken mellanchefer och 11 underordnade från fyra olika företag. Vi har försökt få lika många underordnade och chefer som respondenter för att lättare kunna jämföra dem med varandra.

## 2.5 Utformning och genomförandet av intervjuer

De strukturerade intervjufrågorna i enkätformat innefattade 30 frågor till mellanchefer och 29 frågor till underordnade, se appendix 1 och 2. Då våra fallföretag är verksamma inom fyra olika områden valde vi att utforma frågorna så att vi skulle kunna få något mer generaliserbara svar. Vi har vid författandet av intervjufrågorna försökt utgå från frågeställningarna utan att bli för begränsade. Bryman menar att vid en för begränsad intervjuguide kan den kvalitativa forskningen inte genomföras korrekt då det handlar om hur intervjupersonen uppfattar sin egen värld.<sup>27</sup> Vi har i första intervjuguiden inlett med några inledande frågor, därefter har direkta och preciserade frågor varvats där vi både får ja och nej svar men även beskrivande och mer känslorelaterade svar.<sup>28</sup> I denna intervjuguide är frågorna både strukturerade och standardiserade<sup>29</sup>, detta för att kunna dra generella slutsatser. När vi ställde följdfrågor låg fokus på uppföljningsfrågor och sonderingsfrågor vilka fördjupar tidigare svar.<sup>30</sup> I denna intervjuguide är frågorna inte standardiserade, dock fortfarande strukturerade. Då vi gjort alla intervjuer genom e-postkonversationer var det omöjligt för oss

---

<sup>25</sup> Patel & Davidson. (2003). s 70

<sup>26</sup> Trost. (2007). s 137

<sup>27</sup> Bryman. (2007). s 305

<sup>28</sup> Bryman. (2007). s 307

<sup>29</sup> Patel & Davidson. (2003). s 71

<sup>30</sup> Bryman. (2007). s 307

att inte strukturera frågorna. Dock är vi medvetna om att viss ostruktur skulle kunna gynna vår datainsamling då detta öppnar upp för andra typer av svar från respondenten.

Frågorna är konstruerade efter tema för att kunna belysa de olika områdena och bör kunna ge oss rättvisande svar att analysera. Intervjun består av *bakgrundsinformation* om intervjupersonen vilka handlar om ålder, kön och utbildning. Även antal tjänsteår och om personen haft olika befattningar inom företaget. Därefter följde ett avsnitt om den fysiska *arbetsmiljön*, då vi anser att den är av stor vikt för kreativitet.<sup>31</sup> Här ingår bland annat frågor om hur de sitter under arbetstid, i eget rum eller tillsammans med andra, samt hur de själva uppfattar sin arbetsplats. Efterföljande avsnitt handlar om *kontakter inom företaget* och tar upp frekvensen av möten, typ av möten och om det förekommer gemensamma luncher och fikaraster. *Avsnittet idéer om förändring* avser att belysa om de intervjuade någon gång har lämnat egna idéer och om hur de går tillväga för att realisera idéerna. Avsnittet *arbetsklimat* syftar till att studera atmosfären och det mentala, hur informanterna ser på stämningen på arbetsplatsen och om de känner sig delaktiga i företagets utveckling. Genom dessa områden belyses förutsättningarna för att personalen ska kunna vara innovativ och våga komma med egna idéer.

## 2.6 Kodning

Då vår empiriska datainsamling skedde via e-post, har vårt material funnits nerskrivet direkt. När vi tillhandahållit svaren från respondenterna behandlades materialet genom viss meningskoncentrering samt meningstolkning. Meningskoncentrering innebär att vissa svar skärs ner för att kärnan i resonemanget ska tydliggöras. Meningstolkning betyder att en viss analys av svaren görs för att gå djupare ner på resonemanget, därigenom blir referensramen något bredare.<sup>32</sup> Dessa två arbetssätt tror vi strukturerar och förbättrar empiriavsnittet samt analysen i denna uppsats.

Vi har under processens gång, löpande, bearbetat det inkomna empiriska materialet. Genom kvalitativ bearbetning fångade vi upp idéer och tankar i ett tidigt stadium för att kunna skicka ut eventuella följdfrågor till respondenterna.<sup>33</sup> För oss har det varit viktigt att materialet är

---

<sup>31</sup> Thufvesson, Ola (2006). *Kreativitetens yttre villkor: miljöer, rörlighet och nobelpristagare*. Lund: Lunds universitet. s 30ff

<sup>32</sup> Kvale. (2007). s 174f

<sup>33</sup> Patel & Davidson. (2003). s 119

generaliserbart för att kunna överföra resultatet från en forskningsgrupp och applicera det på en annan.<sup>34</sup>

## 2.7 Reflektion av arbetsprocessen

Genom kontakten med företagen har vi fått ytterligare kunskap om företagen enligt den så kallade ”snöbollsmetoden”. Denna metod innebär att ny kunskap om företagen fås ”på köpet” genom kontakt med representanter per telefon och via e-post. Denna kunskap har visat sig viktig i förståelsen av mellanchefernas roll i vår undersökning.<sup>35</sup> Ett exempel är bland annat att tidsbristen och stressen är större än vad informanterna angivit i svaren. Detta har framkommit genom att många informanter inte haft tid att svara på vår intervjuenkät.

## 2.8 Validitet och Reliabilitet

Validitet och reliabilitet i ett material visar om studiens undersökning har prövats på rätt sätt för att visa den sanna verkligheten samt hur pass tillförlitlig studien är.<sup>36</sup> Genom att ha vetenskaplig forskning som grund i undersökningen har vi skapat en förståelse för viktiga begrepp och teorier i de ämnen vi studerar. Denna förstudie har gett oss en viss kvalitetskontroll för att kunna säkerställa materialets validitet. Validiteten är en process genom hela arbetets gång, från uppsatsens tematisering och planering till analys och rapportering.<sup>37</sup> För att öka reliabiliteten i vår uppsats har urvalet av informanter varit brett. Informanterna har plockats från fyra olika företag för att bredda perspektivet och för att kunna dra generella antaganden. Patel & Davidsson menar att det är svårt att kontrollera reliabiliteten i en enkät innan den skickas ut. Detta för att det inte är säkert att informanterna uppfattat frågorna så som vi vill att de ska uppfatta dem.<sup>38</sup> För att öka reliabiliteten i vår uppsats har vi, innan vi skickat intervjuenkäterna till respondenterna, bett en utomstående person att läsa igenom dem. På detta sätt kunde vi tydliggöra och justera de frågor som riskerade att uppfattas på fel sätt.

I kvalitativa studier kan generaliserbarheten vara ett problem då informanterna inte är slumpmässigt utvalda.<sup>39</sup> För att öka generaliserbarheten i vår studie har vi valt att studera flera olika företag, i olika branscher, för att lättare kunna dra paralleller och se mönster i beteenden.

---

<sup>34</sup> Thomsson, Heléne. (2002). *Reflexiva Intervjuer*. Lund: Studentlitteratur. s. 33

<sup>35</sup> Thomsson. (2002). 64

<sup>36</sup> Kvale. (2007). s 85

<sup>37</sup> Kvale. (2007). s 213f

<sup>38</sup> Patel & Davidson. (2003). s 102

<sup>39</sup> Patel & Davidson. (2003). s 106

Patel & Davidsson menar att man i kvalitativa studier kan relatera resultatet till liknande situationer och kontexter och på det sättet kunna göra generaliserbara antaganden.<sup>40</sup>

## 2.9 Metodkritik

Vi har bitt respondenterna att värdera och kommentera vissa antaganden till exempel genom denna fråga: ”Anser du att din närmsta chef är kreativ?”. I detta finns det en problematik då respondenterna kan ha olika åsikter om personer vilket leder till svar som spretar åt olika håll. Det är svårt för oss som författare att värdera vad som är rätt eller fel då resonemanget utgår från varje respondents egna förutsättningar och värderingar.<sup>41</sup> För oss är det, trots detta, av stor vikt att få reda på vad en person anser eftersom det speglar hur personen uppfattar sin omgivning. Detta kan i sin tur kopplas till hur pass villig personen är att komma med nya idéer.

---

<sup>40</sup> Patel & Davidson. (2003). s 106

<sup>41</sup> Thurén. (1986). s 6f

# 3 TEORI

*Detta teoriavsnitt avser att redogöra för de teoretiska utgångspunkter som vi senare kommer att använda tillsammans med vårt empiriskt insamlade material. Vi kommer att presentera teorierna i tre olika nivåer där den första nivån är det organisatoriska perspektivet, vilka avser den organisatoriska miljön samt intraprenörskap och entreprenörskap. Den andra nivån är en mellannivå där fokus ligger på kommunikation då detta är ett verktyg som används både av organisationen och av individerna. Tredje nivån är individnivån där teorier om intraprenören och mellanchefer kommer att beskrivas.*

*Anledningen till att vi valde denna ordning är för att individerna är en del av organisationen. För att förstå individerna måste vi först förstå organisationens uppbyggnad och koncept. Kommunikation är det som förenar dessa två nivåer och hamnar därför på mellannivån.*

## 3. Teori

### 3.1 Organisatorisk nivå

#### 3.1.1 Hierarkier och fysisk arbetsmiljö

Struktur i ett företag betyder vanligtvis det formella mönstret av hur människor och arbeten är grupperade eller hur aktiviteterna och funktionerna är sammanlänkade. Struktur har även en betydande roll för entreprenörskap. Det är i stort sett omöjligt att arbeta effektivt utan att skapa mer formella strukturer dock bör dessa strukturer inte vara statiska utan föränderliga. Många gånger blir strukturer oftast alltför byråkratiska vilket får entreprenörskapet att bli lidande.<sup>42</sup> Pinchot menar även att intraprenörer inte trivs i hierarkiska företag.<sup>43</sup> Strukturer som är mer hierarkiska tenderar att lita mer på makt snarare än debatter och dialoger vid problemlösande. Hierarki får företag att glida längre ifrån entreprenörskap. Ju längre bort beslutsfattandet är desto längre bort hamnar entreprenörskap. Dessutom leder hierarkiska strukturer till en, från topp → botten kommunikation och restriktiva kanaler för kommunikation snarare än öppna. Det blir även en nackdel för de anställda då företag vill ha kontroll över mellancheferna eftersom det smalnar av utrymmet att vara kreativ. För att komma ifrån detta måste det ställas höga krav på chefer att vara ledare som är engagerade i den entreprenöriella processen.<sup>44</sup> Plattare strukturer resulterar oftast i bättre kommunikation och snabbare beslutsfattning. Ju mer decentralisering och handlingsfrihet som ges till individen desto mer initiativtagande, innovationsarbete och experimentering blir det i företagen.<sup>45</sup>

Morris *et al.* anser att entreprenörskap florerar där det är få nivåer i strukturen inom ett företag. Organisationens struktur bör vara av en mer horisontell design och därigenom mindre vertikal. Decentralisering, mindre formalisering av roller och positioner, snabb kommunikation, kross-funktionella aktiviteter, samarbete och handlingsfrihet är fördelaktigt vid entreprenörskap.<sup>46</sup> Pinchot håller delvis med Morris *et al.* angående vikten av kross-funktionella aktiviteter. Dock menar han att innovationsarbetet kommer i kläm vid tillfälliga byten av arbetsuppgifter. Att skifta arbetsuppgifter kan fungera positivt då revirtänkandet bryts, dock blir kontinuiteten för liten och förståelsen för arbetsuppgifterna för ytlig.<sup>47</sup> Företag bör ha en öppen miljö där möten och diskussioner kan ske spontant för att öka kreativiteten.

---

<sup>42</sup> Morris *et al.* (2008). s 222

<sup>43</sup> Pinchot. (1985). s 288

<sup>44</sup> Morris *et al.* (2008). s 281

<sup>45</sup> Morris *et al.* (2008). s 223

<sup>46</sup> Morris *et al.* (2008). s 235

<sup>47</sup> Pinchot. (1985). s 258

När människor samtalar och umgås, med personer de träffar på daglig basis och har samma bakgrund som, blir arbetet mer effektivt. För att främja innovationsarbetet bör de anställda ha kontakt med människor de känner men inte har en direkt arbetsrelation till.<sup>48</sup> Arbetsmiljön är viktig för att medarbetare ska utveckla entreprenöriella sidor. Om en medarbetare inte får en viss frihet, känner motivation och stöd kan de inte heller agera efter sin potential.<sup>49</sup> En gynnsam fysisk miljö för intraprenörer är dessutom en varierande miljö där de träffar många personer med erfarenheter från olika områden. På så vis sker ett kreativt utbyte av kunskap vilket kan leda till innovation.<sup>50</sup> Hargadon understryker vikten av sociala nätverk för att gynna kreativitet och innovation.<sup>51</sup> Ett innovativt arbete kräver dock mer än samtal och resurser. Det behövs en företagskultur som ständigt guidar organisationens medlemmar i att sträva efter innovation och ett klimat som är ledande för kreativitet.<sup>52</sup> Samtidigt bör den organisatoriska miljön vara stimulerande och tilltalande för att de som arbetar där ska känna glädje och trivsel på arbetsplatsen.<sup>53</sup>

### 3.1.2 Företagskultur

Företagskultur kan definieras som ett företags uppfattningar om hur medlemmarna ska bete sig och hur företaget definieras i relation till den externa miljön.<sup>54</sup> Starka företagskulturer kan vara positivt men också negativt vid införandet av nya idéer.<sup>55</sup> Företagskulturen kan vara svår att förändra då de personer som är knutna till företaget kan vara motståndare till att acceptera nya företeelser.<sup>56</sup> Företagets kultur är inte bara beroende av de som är verksamma inom organisationen, utan påverkas även av branschen de är verksamma i. Här spelar samarbetet med deras intressenter stor roll och blir på så vis normgivande för den gemensamma kulturella uppfattningen.<sup>57</sup>

Även författarna till *Managing Corporate Culture, Innovation and Intrapreneurship* menar att en kulturell förändring är svår att genomföra, särskilt i mogna organisationer. En stark kultur tar inte till sig ett svagt försök till förändring, då innovation och entreprenörskap behöver stöd

---

<sup>48</sup> Hargadon, Andrew. (2003). *How Breakthroughs Happen*. Boston: Harvard Business School Press. s 59

<sup>49</sup> Morris *et al.* (2008). s 147

<sup>50</sup> Thufvesson. (2006). s 30ff

<sup>51</sup> Hargadon. (2003). s 57ff

<sup>52</sup> Pervaiz, Ahmed K. (1998). Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*. Vol. 1 Nr.1. s 30

<sup>53</sup> Thufvesson. (2006). s 30ff

<sup>54</sup> Morris *et al.* (2008). s 250

<sup>55</sup> Oden, Howard W. (1997). *Managing Corporate Culture, Innovation and Intrapreneurship*. London: Quorum Books. s 33

<sup>56</sup> Pervaiz. (1998). s 36

<sup>57</sup> Alvesson. (2001). s 166



i en företagskultur för att frodas, annars blir det förödande för innovationsarbetet.<sup>58</sup> Innovationsarbetets behov i organisationen kan bero på både externa faktorer så som konkurrenter och politiska beslut samt interna faktorer som till exempel kampen för att behålla kompetent personal.<sup>59</sup> Tyvärr ser arbetsgivare allt för ofta de anställda som en kostnad vilken bör minskas, istället för att se de anställda som ett intellektuellt kapital. När ett företag ser personalen som en tillgång betyder det även att de ser värdet i att ha kunnig, skicklig och motiverad personal för att nå framgång.<sup>60</sup>

Ett försök att införa en ny kultur är i de flesta fall dömda att gå under, särskilt om de är inkompatibla med den existerade kulturen. Med andra ord måste kärnkulturen stödja de nya initiativen om det ska kunna ske någon förändring.<sup>61</sup> Pinchot menar att företagskulturen har klar effekt på innovationsarbete och att flexibilitet är den komponent som företag ofta saknar i sin företagskultur.<sup>62</sup> Processer med entreprenöriella aktiviteter blir rotade i företagets personlighet. De förhållanden som råder när entreprenörsarbetet sker påverkar också kulturen. Alvesson tar upp vikten av hur arbetsuppgifterna upplevs av medarbetarna. Han menar att självbestämmande och graden av frihet är viktiga för motivationen och arbetstillfredsställelsen. Enligt Alvesson har dessa faktorer stor påverkan på individens aktivitets- eller passivitetsnivå både på och utanför arbetsplatsen.<sup>63</sup>

### 3.1.3 Entreprenörskap och intraprenörskap

Det finns någon form av entreprenörskap i alla företag. Eftersom bestående konkurrensfördelar är omöjliga att uppnå utan entreprenörskap behöver alla företag arbeta med utveckling av medarbetare menar Morris *et al.* I hjärtat av all entreprenörskap finns innovation.<sup>64</sup> Innovation kan ses som tre stycken distinkta faser. Den *första fasen* är idéskapandefasen. Denna fas fungerar som ett filter där många av de idéer som presenteras inte går vidare till nästa fas. Den *andra fasen* strukturerar och sätter ramar för idéerna, vilket kan liknas vid en metodfas. Den *tredje fasen* är den kommersiella fasen där en idé blir operativt genomförbar.<sup>65</sup>

---

<sup>58</sup> Oden. (1997). s 50

<sup>59</sup> Perviaz. (1998). s 32

<sup>60</sup> Grönroos. (2002). s 19

<sup>61</sup> Oden. (1997). s 51ff

<sup>62</sup> Pinchot. (1985). s 42-45

<sup>63</sup> Alvesson. (2001). s 232

<sup>64</sup> Morris *et al.* (2008). s 34f

<sup>65</sup> Perviaz. (1998). s 30

Idéerna i den första innovationsfasen kan handla om produkt-, process- eller marknadsutveckling och kan ske på alla nivåer inom företaget.<sup>66</sup> Trots detta är det många företag som inte har strategier för innovationsarbete utan enbart strategier för att öka försäljningen och för att göra kostnadsbesparingar. Flera företagare säger sig dock satsa på idéer och nytänkande medan de i själva verket menar att de enbart satsar på säkra idéer. Anledningen till denna försiktighet med uppmuntrandet av entreprenörskap är att det medför risker, vilket kan innebära misslyckanden.<sup>67</sup> Dock menar Pinchot att detta ska ses som något positivt då företagen kan dra lärdom av vad som gick fel. Misslyckanden går dock inte att undgå. Förbjuds detta kan det resultera i att de anställda undanhåller information om ett misstag och att problemen istället bara byggs på.<sup>68</sup> En satsning på enbart säkra idéer ger då ineffektivitet på innovation.<sup>69</sup> Om företag inte vågar satsa på innovation förblir de statiska vilket Morris *et al.* menar att företag inte kan vara utan ständigt måste förändras för att klara av konkurrens på marknaden. Av den anledningen kan innovation ses som den drivande motorn i en värld där förändring ses som något farligt.<sup>70</sup> Nyckelfaktorn till organisationers möjlighet till förändring är innovation<sup>71</sup> och intraprenörskap.<sup>72</sup>

## 3.2 Länken mellan den organisatoriska nivån och individnivån

### 3.2.1 Kommunikation

Grunden i en väl fungerande organisation är effektiv och målinriktad kommunikation.<sup>73</sup> I Hills studie visade sig kommunikation vara nyckeln till att motivera personal. När de anställda fick möjlighet att framföra sina tankar om olika förslag var de också mer öppna vid ett eventuellt införande.<sup>74</sup> När en ledare lyssnar på sina medarbetare känner de sig inkluderade och respekterade och genom detta skapas en relation mellan dem. Kommunikationen blir också ett verktyg för att samla information inför ett beslutsfattande.<sup>75</sup>

När informationen är samlad är det mellancheferns uppgift att driva implementeringen av den. För att denna implementering ska lyckas krävs det att mellanchefern kommunicerar med sina anställda. Eftersom mellanchefern befinner sig i ett annat nätverk, än vad ledningen gör, får de

---

<sup>66</sup> Morris *et al.* (2008). s 11ff

<sup>67</sup> Morris *et al.* (2008). s 34f

<sup>68</sup> Pinchot. (1985). s 247ff

<sup>69</sup> Morris *et al.* (2008). s 197f

<sup>70</sup> Morris *et al.* (2008). s 7ff

<sup>71</sup> Perviaz. (1998). s 31

<sup>72</sup> Morris *et al.* (2008). s 7ff

<sup>73</sup> Gabel. (2002). s 364

<sup>74</sup> Hill. (2003). s 102ff

<sup>75</sup> (B) Alvesson, Mats., Svenningsson, Stefan. (2003). Managers doing leadership: The extra-ordinarization of the mundane. *Human Relations* Vol 56 Nr:12. s 1446ff

också tillgång till annan information. Enligt Huy har dessa chefer ofta arbetat längre i företaget än vad de högre uppsatta cheferna har och det i sin tur gör att de är mer införstådda i företagets värderingar. Vidare menar han att mellancheferna är de som bäst känner till personalens behov och på det viset kan anpassa kommunikationen till respektive medarbetare.<sup>76</sup> Barrett menar att även om mellancheferna är duktiga på att kommunicera med sina anställda kommer det att ha dålig effekt om de inte känner förtroende för denne.<sup>77</sup> Hade kommunikationskanalen varit rak och enkel mellan chef och medarbetare hade det inte varit några problem men verkligheten är en annan. Mellancheferns arbete är svårt på grund av de olika störningarna i kommunikationskanalen.<sup>78</sup> Innovation är även det en kommunikationsintensiv aktivitet vilket inkluderar både en vertikal och horisontell kommunikation som ofta är informell och oplanerad.<sup>79</sup>

### 3.2.2 Alla nivåer i företaget

Hill menar att det är ledarens uppgift att skapa en bra organisatorisk miljö vilket blir ett sätt att utöva auktoritet. Det kan också vara ett sätt att motivera personalen, en bra företagskultur kan motivera de anställda.<sup>80</sup> Mellancheferns kommunikationskanal går både uppåt och nedåt i organisationen vilket medför en risk att de hamnar i ett klämskikt. Den klämda situationen leder ofta till att mellancheferna agerar förhandlare mellan ledningen och de anställda.<sup>81</sup> Enligt Gabel är en ledares uppgift att först samla all information för att senare analysera den och ta hänsyn till olika perspektiv inför ett beslutsfattande. Därefter ska beslutet kommuniceras ut i organisationen. Liksom Wolmesjö menar Gabel att mellancheferns arbete handlar mycket om konflikthantering då alla personer i företaget inte har samma uppfattning om de beslut som ska tas.<sup>82</sup>

Morris *et al.* menar att mellancheferna dras med olika hinder, som till exempel att budgeten inte går att stretcha, att de är hårt hållna av ledningen och att det inte finns pengar eller resurser till att experimentera på arbetet. Med andra ord är förutsättningarna oftast dåliga.<sup>83</sup> Det blir inte lättare av att mellanchefer är underordnade andra chefer. De befinner sig med andra ord mitt

---

<sup>76</sup> Huy. (2001). s 76f

<sup>77</sup> Barrett. (2006). s 286ff

<sup>78</sup> Barrett. (2006). s 385f

<sup>79</sup> Morris *et al.* (2008). s 229

<sup>80</sup> Hill. (2003). s 102ff

<sup>81</sup> Wolmesjö. (2005). s 36; s 224

<sup>82</sup> Gabel. (2002). s 365ff

<sup>83</sup> Morris *et al.* (2008). s 278f

emellan överordnades och underordnades krav och ska på så vis leva upp till de olika gruppernas behov och förväntningar.<sup>84</sup>

### 3.3 Individnivå

#### 3.3.1 Intraprenören och innovatören

En intraprenör är en person vars själ och hjärta ägnar sig åt innovationsarbete inom ett företag.<sup>85</sup> För en intraprenör är det viktigt att kunna få pauser i sitt arbete, denna tid använder intraprenören till att dagdrömma. Genom dagdrömande kommer intraprenören fram till nya idéer eller lösningar på olika hinder.<sup>86</sup> Pinchot menar att en intraprenör är en person som inte accepterar ett nej, utan istället går andra vägar för att förverkliga sin idé.<sup>87</sup> Detta för att intraprenörer är handlingskraftiga människor vars engagemang sitter djupt rotad i projekten.<sup>88</sup>

En intraprenör motiveras av något som stimulerar deras behov utöver förmåner och löner, exempelvis frihet och befogenhet.<sup>89</sup> Även Lindholm-Dahlstrand menar att det inte är pengar som är drivkraften hos en intraprenör utan motivationen och att få känna sig delaktig. Belöningen för dessa personer är feedback och uppmärksamhet samt känslan över att ha kontroll istället för att bli detaljstyrda.<sup>90</sup> Det som driver intraprenören är att utveckla det befintliga i företaget och att få dela med sig av sina idéer till andra.<sup>91</sup> Vilken sorts belöning som ges spelar en viktig roll. För att kunna erbjuda rätt sorts belöning bör cheferna studera vilken sorts företagskultur det finns i organisationen och hur medarbetarna är som personer. Olika människor vill ha olika former av belöning, en del vill ha ekonomisk belöning, presentkort och gåvor medan andra vill ha beröm och uppskattning eller extra semesterdagar. Det är chefers uppgift att ge rätt typ av belöning till rätt person.<sup>92</sup>

#### 3.3.2 Mellanchefer

Forskare menar att ledarskap kan ses som ett ämne, ett fenomen, ett studieområde samt ett samtalsämne. Det finns flertalet olika definitioner och innehåll i begreppet ledarskap och det är svårt att precisera och generalisera begreppet.<sup>93</sup> Enligt Wolmesjö kan ledarskap ses som en

---

<sup>84</sup> Alvesson (2001). s 167

<sup>85</sup> Pinchot. (1985). s 34

<sup>86</sup> Pinchot. (1985). s 63

<sup>87</sup> Pinchot. (1985). s 67

<sup>88</sup> Pinchot. (1985). s 45

<sup>89</sup> Pinchot. (1985). s 22

<sup>90</sup> Lindholm Dahlstrand, Åsa (2004). *Teknikbaserat nyföretagande: tillväxt och affärsutveckling*. Lund: Studentlitteratur s31

<sup>91</sup> Morrison, Alison., Rimmington, Mike., Williams, Claire. (1999). *Entrepreneurship in the Hospitality, Tourism and Leisure Industries*. Oxford: Butterworth-Heinemann. s 48

<sup>92</sup> Morris *et al.* (2008). s 177f

<sup>93</sup> (A) Alvesson & Sveningsson. (2003). s 362f

social konstruktion som chefen och de underordnade skapat tillsammans.<sup>94</sup> Ledarskap utifrån en mellancheferns perspektiv visar på den komplexa situation en ledare kan befinna sig i, då mellancheferna både är någons anställd och någons chef. De ska ta hänsyn till och följa det deras chefer kräver och vill samtidigt som de ska ta parti och kräva resurser för deras anställda.<sup>95</sup> Dessutom inkluderar mellancheferns arbete även andra arbetsuppgifter utöver ledarrollen, vilket innebär en problematik i mellancheferns roll då ledarskapet inte utövas kontinuerligt.<sup>96</sup> Forskarna Alvesson & Sveningsson menar att ledarskapsrollen blir romantiserad då den beskrivs som komplex, bilden av att ledare är hjältar som klarar av det svåra arbetet gör att ledarrollen känns ouppnåelig.<sup>97</sup> Allt ledarskap handlar om en påverkansprocess enligt Alvesson. Denna påverkan äger rum i ett ojämlikt förhållande eftersom det är ledaren som har inflytande över sina underordnade.<sup>98</sup> Alvesson menar vidare att ledarskap är en komplex social process där ledaren inte bara styr och underordnade lyder, utan situationen beror på tolkningen av vad som sägs och görs.<sup>99</sup>

Mellanchefer kan utgöra ett hinder vid införande av nya idéer om de inte blir delaktiga i förändringsarbetet. Vid införande av en ny strategi måste mellancheferna inkluderas, annars kan dessa komma att påverka implementeringen negativt.<sup>100</sup> Detta för att mellanchefer spelar en kritisk roll för företags entreprenörskap. Deras centrala position i organisationen tillåter dem att samla innovativa idéer både internt och externt. Det är mellancheferna som får ta del av, definiera och omdefiniera entreprenöriella möjligheter.<sup>101</sup> Mellancheferns position kan därför argumenteras vara den hierarkiska nivå där entreprenöriella möjligheter får den bästa chansen att gro.<sup>102</sup>

Förändring mot en mer innovativ företagskultur kräver ett nytt synsätt, nytt beteendemönster och nya färdigheter hos mellancheferna. Mellancheferna måste övertygas att acceptera och anamma de nya beteendena om implementeringen av en innovativ företagskultur ska lyckas. Det svåraste för mellancheferna är oftast att lära sig ge de underordnade handlingsfrihet. Mellancheferna måste förstå att detta inte innebär förlust av ansvar utan enbart att utförandet blir annorlunda. Det är därför viktigt att ledningen förstår svårigheterna för mellanchefer vid

---

<sup>94</sup> Wolmesjö. (2005). s 23

<sup>95</sup> Wolmesjö (2005). s 38; Gabel. (2002). s 361

<sup>96</sup> Alvesson. (2001). s 156

<sup>97</sup> (B) Alvesson & Sveningsson. (2003). s 1363

<sup>98</sup> Alvesson. (2001). s 145

<sup>99</sup> Alvesson. (2001). s 146

<sup>100</sup> Oden. (1997). s 62

<sup>101</sup> Morris *et al.* (2008). s 311

<sup>102</sup> Morris *et al.* (2008). s 313

förändringsarbete.<sup>103</sup> Handlingsfrihet kan ges i olika grad och varieras genom antalet direktiv som ges och hur mycket ledaren engagerar sig genom känslomässigt stöd.<sup>104</sup>

### 3.3.3 Olika sätt att leda

En mellanchefer måste kunna anpassa sig till alla parter för att lyckas i sin position.<sup>105</sup> Anpassningen handlar om att agera problemlösare och hjälpa medarbetarna i sitt arbete.<sup>106</sup> Denham *et al.* menar att det inte är mellancheferens arbetsuppgift att vara expert på alla områden, de ska istället vara den som rådgör sina medarbetare vilka redan är de med mest detaljkunskap.<sup>107</sup> Problemet med den rådgivande rollen är att mellancheferen kan bli betydelselös och därför motarbetas givandet av handlingsfrihet för att kunna upprätthålla sin status och funktion i företaget.<sup>108</sup> Hill menar att ledare styr både individernas och gruppens insatser genom att ge direktiv, övertyga och motivera sina anställda samt genom att ge dem makt att fatta egna beslut.<sup>109</sup> Ju större organisationen är desto mer frihet måste medarbetarna få för att komma på innovationer. Dock uppstår en viss problematik när medarbetarna ges för mycket frihet, detta då viss kaos kan bryta ut.<sup>110</sup>

Westrup & Persson menar att det finns två olika ledarstilar, en hård och en mjuk. Den hårda ledarstilen innebär att ledaren använder sig av strukturer och styrmedel. Den mjuka formen innebär att ledaren tar hänsyn till de anställda och företagskulturen vid beslutsfattning.<sup>111</sup> Pinchot skriver i sin bok *Intraprenörerna: entreprenörer som stannar i företaget*, att den moderna chefen som leder utifrån den hårda ledarstilen anser att intraprenörer är egoister som endast fokuserar på framgång och makt.<sup>112</sup> Denna negativa syn på intraprenören kan delvis bero på att denne är en naturlig ledare varpå en konflikt kan uppstå mellan chefen och intraprenören.<sup>113</sup>

Det finns tre olika typer av ledare som alla behövs för att organisationen ska drivas framåt, menar Westrup & Persson. Den ena typen av ledare är en person med stark drivkraft och motivation som initierar och etablerar nya projekt. Denna ledare har en informell roll i

---

<sup>103</sup> Oden. (1997). s 62

<sup>104</sup> Gates *et al.* (1976). s 349f

<sup>105</sup> Alvesson. (2001). s 167

<sup>106</sup> Huy. (2001). s 78

<sup>107</sup> Denham. (1997). s 147ff

<sup>108</sup> Denham. (1997). s 156

<sup>109</sup> Hill. (2003). s 105

<sup>110</sup> Pinchot. (1985). s 37

<sup>111</sup> Westrup, Ulrika., Persson, Jan E. (2007). *Gränsöverskridande ledarskap och styrning*. Stockholm: Stiftelsen Allmänna Barnhuset. s 55f

<sup>112</sup> Pinchot. (1985). s 200

<sup>113</sup> Pinchot. (1985). s 197

organisationen.<sup>114</sup> Ledarstil nummer två innebär att ledaren stimulerar engagemang och vidareutvecklar projektet efter ledarroll ett.<sup>115</sup> Ledare nummer tre ska gå in i en stödjande roll för att underlätta processen och driva den framåt. För att lyckas i detta arbete måste ledaren tillges rätt verktyg och en fungerande organisationsstruktur upprättas.<sup>116</sup> En del i detta kan vara att möjliggöra handlingsfrihet för medarbetarna. Ledarens uppgift blir då att stödja de anställda och därmed inte vara den som fattar beslut inom de anställdas arbetsområden.<sup>117</sup>

Coachning är ytterligare en typ av ledarstil, där fokus ligger på relationen mellan en klient och en coach. Denna relation bygger på idén om att medlemmarna är likvärdiga och coachens uppgift är att möta klientens behov och önskemål.<sup>118</sup> I coachning ligger makten i den skraddarsydda relationen mellan de två medlemmarna.<sup>119</sup> Det är viktigt att klienten känner tillit till coachen och att han/hon respekterar klienten.<sup>120</sup> För att mötena med klienten ska fungera optimalt ska coachen arbeta med olika verktyg.<sup>121</sup> Dessa innefattar bland annat att *lyssna* på en medveten nivå vilket innebär att coachen använder alla sinnen för att uppfatta vad som finns underliggande i samtalet.<sup>122</sup> En annan faktor är *framåt och fördjupa* vilket innebär att coachen får klienten att agera och lära sig av det de tidigare gjort.<sup>123</sup> Coachens uppgift är att hjälpa klienten finna sina egna lösningar genom att ställa frågor.<sup>124</sup> En förmåga att lyssna uppmärksamt och agera intuitivt kan komma naturligt för vissa men det går även att träna upp.<sup>125</sup>

Situationsanpassat ledarskap bygger på att ledaren ska använda en lämplig ledarskapsstil utifrån den person som ska ledas. Ledaren måste känna av vad det är för person som ska ledas och därefter anpassa sitt ledarskap.<sup>126</sup> Då situationen hela tiden förändras måste ledaren vara beredd på att utvärdera de underordnades förmåga att vara självgående. Enligt Hersey *et al.* är det den nödvändiga flexibiliteten i ledarskapet som är framgångsfaktorn för organisationen.<sup>127</sup> Situationsanpassat ledarskap innebär att en öppen kommunikation mellan chef och anställd

---

<sup>114</sup> Westrup & Persson. (2007). s 76ff

<sup>115</sup> Westrup & Persson. (2007). s 81f

<sup>116</sup> Westrup & Persson. (2007). s 84f

<sup>117</sup> Denham. (1997). s 147ff

<sup>118</sup> Whitworth, Laura., Kimsey-House, Karen., Kimsey-House, Henry., Sandahl, Phillip. (2007). *Co-active coaching: new skills for coaching people toward success in work and life*. 2a uppl. Mountain View, Calif.: Davies-Black Pub. s 1

<sup>119</sup> Whitworth *et al.* (2007). s 10ff

<sup>120</sup> Whitworth *et al.* (2007). s 19

<sup>121</sup> Whitworth *et al.* (2007). s 36f

<sup>122</sup> Whitworth *et al.* (2007). s 10ff

<sup>123</sup> Whitworth *et al.* (2007). s 87ff

<sup>124</sup> Whitworth *et al.* (2007). s 4

<sup>125</sup> Whitworth *et al.* (2007). s 73

<sup>126</sup> Clegg, Stewart., Kornberger, Martin., Pitsis, Tyrone. (2007). *Ledning & Organisation*. Malmö: Liber. s 257

<sup>127</sup> Hersey, P., Blanchard, K.H., Johnson, D. (1972) Management of change. *Training & development journal*. Vol 34. Nr. 6. s 80ff

krävs. Ledaren hjälper de underordnade med att jobba självständigt, öka sin kompetens, öka sina åtaganden, tillför värde och visar att de uppskattar att det finns skillnader. Ett sätt att göra detta på är att delegera arbetsuppgifter och ansvaret för dessa. Dock får inte detta ske för fort eftersom då kan ledaren uppfattas som allt för mjuk i sin ledarroll.<sup>128</sup>

Förändringar sker hela tiden, vilket ledarskapet måste anpassas efter. För att ledaren ska få kontroll över förändringen behöver ledaren känna till de förändringsfaktorer som påverkar människan. Kunskapsförändring, attitydförändring, beteendeförändring och grupp- eller organisatoriska förändringar är några typer av förändringsfaktorer. Den förändring som mellanchefen har lättast för att genomföra är kunskapsförändring. Detta då det räcker att medarbetaren läser en artikel för att ny kunskap ska genereras. En förändring hos individen är den process som tar längst tid och är svårast att genomföra eftersom det handlar om en ändring i beteende och synsätt.<sup>129</sup>

### **3.4 Teoretiskt sammandrag**

Genom valda teorier, presenterade i detta teoriavsnitt, skapas uppsatsens teoretiska ram. Detta ramverk består bland annat av ledarskap som främst fokuserar på att beskriva mellanchefens komplexa situation, vilken är klämd mellan ledningen och de anställda. Med olika typer av ledarstilar kan mellanchefen anpassa sitt ledarskap för att bemöta de underordnades krav. Kommunikation och företagskultur har visat sig vara ett viktigt verktyg för ledaren. Företagskulturen påverkar idéskapandet inom organisationen tillsammans med den fysiska arbetsmiljön. Dessa faktorer har stor betydelse för intraprenören. Intraprenören är en person som brinner för sina idéer, är en naturlig ledare och kämpar trots motstånd. Sammanfattningsvis består den teoretiska ramen av teorier inom ämnena ledarskap, entreprenörskap, intraprenörskap och företagskultur.

---

<sup>128</sup> Gates *et al.* (1976). s 352

<sup>129</sup> Hersey & Blanchard. (1972). s 80ff



# 4 EMPIRI OCH ANALYS



*I detta avsnitt kommer vi först att presentera en kort överblick av det empiriska materialet. Därefter kommer vi att redogöra för resultatet av våra insamlade intervjusvar och analysera dessa genom att ställa teori och empiri mot varandra. Analysen kommer i stort att följa samma struktur som i det teoretiska avsnittet genom de tre nivåerna.*

*En mer utförlig presentation har gjorts av de uppgifter informanterna lämnat vilka presenteras i appendix 3. Informanterna är anonyma och benämns C1-C9 för chefer samt M1-M11 för medarbetare.*

## 4. Empiri och analys

### 4.1 Presentation av fallföretagen

Nedan kommer en kort beskrivning av vardera företag att göras. Vi kommer inte att gå på djupet då företagen i sig inte har någon påverkan på uppsatsens resultat. Genom uppsatsen drar vi generella antaganden om mellanchefens roll vid innovation utifrån empirin. En kort argumentation till varför vi valt företagen ifråga kommer även att göras.

#### 4.1.1 Skånemejerier

Företaget ägs av alla bönder som levererar mjölk till företaget, vilka uppskattas till strax över 500 stycken. Varumärkena är många och inkluderar alla typer av mjölkprodukter samt juicer.<sup>130</sup> Skälet till att vi valt att använda oss av Skånemejerier som fallföretag är att de som varumärke står för ursprung, smak, hälsa och påhittighet. Inom området påhittighet säger de: *”Vi gör sådant som andra funderar på.”*<sup>131</sup> Med det påståendet i sin filosofi anser vi att det är ett mycket intressant företag för att studera innovationsarbete. På sin hemsida uttrycker de även sin vision: *”Skånemejerier: det lilla, påhittiga hälsomejeriet – älskat av Dig!”*<sup>132</sup>

#### 4.1.2 Best Western

Best Western är världens och Sveriges största hotellkedja. Varje hotell är privatägt vilket gör varje hotell unikt till storlek, karaktär och atmosfär. Nyckelord inom kedjan är: *”Kvalitet, personlighet, internationellt och uppmärksamhet.”*<sup>133</sup> På huvudkontoret sitter VD:n, marknadsenheten, försäljning, distribution samt kvalitetskontroll och ekonomi. Varje avdelning har varsin chef.<sup>134</sup> För oss var detta ett intressant företag att studera då de har mycket att vinna på att göra kundens vistelse och upplevelse personlig.

#### 4.1.3 Bring

Bring är ett av Nordens största post- och logistikföretag som säljer sina tjänster till andra företag och levererar dessa till både företag och privatpersoner.<sup>135</sup> De erbjuder både standardiserade och skräddarsydda kommunikations- och logistiklösningar. På sin hemsida skriver de även att deras frammarsch till stor del beror på deras specialkompetens inom

---

<sup>130</sup> <http://www.skanemejerier.se/upload/24180/Sk%c3%a5nemejeriers%20%c3%85rsredovisningen%202010.pdf> (läst 2011-04-24)

<sup>131</sup> <http://www.skanemejerier.se/sv/Om-Skanemejerier/Visioner/Var-filosofi/> (Läst 2011-04-24)

<sup>132</sup> <http://www.skanemejerier.se/sv/Om-Skanemejerier/Visioner/> (Läst 2011-04-04)

<sup>133</sup> <http://www.bestwestern.se/om-hotellkedjan.aspx?linkID=11> (Läst 2011-04-24)

<sup>134</sup> <http://www.bestwestern.se/huvudkontoret.aspx> (Läst 2011-04-24)

<sup>135</sup> <http://www.bring.se/Hela+Bring/Om+Bring> (Läst 2011-04-24)

områdena. Anledningen till att vi valde att studera Bring är för att de på sin hemsida skriver: *”Vi utmanar den svenska post- och logistikbranschen”*<sup>136</sup>, vilket indikerar att de kommer och har kommit med nya tankesätt på marknaden.

#### 4.1.4 Beepsend

Beepsend är en mobiloperatör inom telekommunikation och mobila lösningar vilka fokuserar på högkvalitativa, globala och mobila meddelandetjänster och betalningslösningar. *”Beepsend erbjuder snabbhet, pålitlighet och mätbarhet med garanterad kontroll och säkerhet för era meddelanden.”* står det skrivet på företagets hemsida.<sup>137</sup> Anledningen till varför vi valde detta företag är för deras intressanta och betydelsefulla syn på sina anställda. På företagets hemsida beskriver de: *”Beepsends humankapital kännetecknas av lagarbete, erfarna personer med ett dynamiskt tillvägagångssätt, passion och energi för att uppnå högt uppsatta mål. Det innebär en hängiven personalstyrka som producerar hög kvalitet genom varje aspekt i kedjan av vår verksamhet.”*<sup>138</sup> Detta citat visar tydligt att företaget avser att arbeta med innovativt arbete och vi vill studera hur detta sker i verkligheten.

## 4.2 Presentation av insamlad empiri

Här presenterar vi ett kort sammandrag av insamlad empiri. Denna information kommer vi i analysen att behandla tillsammans med teori. Utförligare svar från varje informant finns i appendix 3 längst bak i uppsatsen.

Bakgrundsinformation:

- *Fördelningen av informanter:* 9 chefer och 11 underordnade.
- *Könsfördelning:* 12 kvinnor och 8 män
- *Ålder:* Våra informanter är mellan 23 och 43 år gamla.
- *Högsta utbildningsnivå:* 2 stycken informanter har gymnasiekompetens, 11 stycken har studerat på en KY-utbildning, högskola eller universitet och 7 stycken har högre akademisk examen.
- *Anställningstid:* Varierar från 4 veckor till 14 år, men majoriteten har jobbat kortare tid än fem år inom företagen. 6 stycken medarbetare och 1 chef har arbetat mindre än ett år på företagen.

---

<sup>136</sup> <http://www.bring.se/Hela+Bring/Om+Bring> (Läst 2011-04-24)

<sup>137</sup> [http://www.beepsend.se/om\\_beepsend](http://www.beepsend.se/om_beepsend) (Läst 2011-04-24)

<sup>138</sup> [http://www.beepsend.se/om\\_beepsend](http://www.beepsend.se/om_beepsend) (Läst 2011-04-24)

- *Karriär i företaget:* Av de chefer som har arbetat mer än ett år på företaget har 7 stycken bytt arbetsuppgifter eller avancerat och 1 har inte förändrat sina arbetsuppgifter alls sedan starten på företaget. Av de medarbetare som arbetat mer än ett år på företaget har 4 stycken bytt arbetsuppgifter och 1 har inte förändrat sina arbetsuppgifter.

#### Arbetsmiljö:

- *Övertid:* 14 stycken svarar att de arbetar övertid någon gång varje månad.
- *Arbetsplats:* Medarbetarna: 5 stycken sitter i ett kontorslandskap, 5 stycken delar kontor med någon/några andra och 1 medarbetare har eget kontor.
- *Chefer:* 3 stycken chefer varierar arbetsplats mellan eget kontor och kontorslandskap, 1 chef har eget kontor, 2 stycken delar med en till två personer och 3 stycken chefer sitter i kontorslandskap.
- *Möjlighet att ta egna initiativ:* Samtliga 11 underordnade svarade att de kan ta egna initiativ i olika grad.

#### Kontakt med andra inom företaget:

- *Fikaraster & luncher tillsammans (chef och anställda):* 7 stycken medarbetare svarar ibland/sällan, 3 stycken svarar ja och 1 svarar nej. 8 stycken chefer svarar ja och 1 chef svarar nej.
- *Mötesfrekvens (chef och anställda):* 5 stycken svarar 1 gång i veckan eller mer, 1 chef svarar 1-2 gånger i månaden och 3 stycken chefer svarar att de sällan har möten. Av dessa 3 som inte har möten så ofta är det 1 chef som inte har några underordnade direkt under sig.

#### Idéer om förändring/förslag från anställda:

- *Realiserandet av idéer:* 2 stycken medarbetare går direkt till sin chef med en idé, 3 stycken svarar att de går till kollegor och chefer vilket vi tolkar som att det kan vara vilken chef eller kollega som helst. 3 stycken driver igenom idén själva eller går direkt till berörda parter och 3 stycken har inte haft någon idé.
- *Chefernas tillvaratagande av medarbetarnas idéer:* 1 chef har inga medarbetare. 2 stycken chefer tar till sig förslagen. 1 chef lägger det i en hög och går igenom förslagen varje vecka. 2 stycken försöker bemöta och bearbeta förslagen. 1 chef går

tillsammans med medarbetaren igenom för- och nackdelar. 2 stycken tar till sig förslagen och går vidare med dem om de anser att förslagen är bra.

- *Chefernas uppmuntrande till initiativ:* 2 stycken ger handlingsfrihet, 1 chef svarar att han/hon inte vet, 1 chef berättar att han/hon behöver bromsa initiativtagande, 2 stycken utbildar sina medarbetare, 2 stycken informerar sina medarbetare om betydelsen av initiativ och 1 chef svarar inte på grund av att han/hon inte har några underordnare.

Arbetsklimatet/I din roll:

- *Direktiv från ledning:* 8 stycken chefer får inga direktiv om hur de ska agera i sin ledarroll. 1 chef svarar att han/hon får några övergripande direktiv. Det är ingen chef som får klara direktiv.
- *Relation till underordnade:* 7 stycken chefer svarade att relationen till deras underordnade är bra, 1 chef är osäker och 1 chef väljer att inte svara eftersom han/hon inte har någon direkt under sig.
- *Medarbetare om sin relation till närmsta chef:* 9 av de underordnade svarade att de har en bra relation till sin chef, 1 svarade att relationen var arbetsmässig och professionell men inte personlig och 1 valde att inte svara på frågan.

### 4.3 Presentation av övrig empiri

”Snöbollsmetoden” visade sig ge oss mycket intressant information från övriga kontakter med företagen. Inledningsvis hade vi svårt att få kontakt med cheferna inom Skånemejerier. De första kontakterna sade sig ha tidspress och därmed svårt att ändra sin prioritering för att kunna ge oss tillräckligt med resurser. Detta gav oss en god insikt i den problematiska roll som mellancheferna befinner sig i. De styrs i allra högsta grad av tidsfaktorn och är många gånger överbelastade med få möjligheter att kunna göra något åt situationen.

När vi samlat in empiri från Best Western har det låtit på liknande sätt. Då vi pratade med ett av hotellen i telefon ville de gärna ställa upp men behövde längre tid på sig för att svara på våra frågor. Senare på eftermiddagen fick vi dock detta meddelande via e-post från dem: ”*Jag är hemskt ledsen, men vi har tyvärr ingen möjlighet att lämna dessa uppgifter till er i dagsläget. Vi är underbemannade och högt belastade så tyvärr finner vi inte tid.*”<sup>139</sup>

---

<sup>139</sup> Receptionist, Best Western. (2011-05-04).

Något vi även stött på är att relativt nyanställda inte tror sig ha tillräckligt med information för att svara på våra frågor. Ett exempel på det är: ”Som jag skrev inledningsvis har jag varit på företaget en kort tid och jag känner inte att jag kan svara längre än så här.”<sup>140</sup> Dessa citat ger indikationer på hur arbetssituationen ser ut på många av dagens företag, tidsbrist och dålig information om företagets strategi och vision. Vi finner denna information mycket intressant och det utgör en viktig grund för förståelsen av företagens arbetssätt.

## 4.4 Analys av organisatorisk nivå

### 4.4.1 Organisationens framtid och konkurrensfördelar

Eftersom innovation finns i hjärtat av entreprenörskap kan det anses naturligt att diskutera dessa två fenomen i kombination med varandra.<sup>141</sup> När informanterna tillfrågades om hur länge de befunnit sig i företaget och om de avancerat eller inte, avsåg vi att undersöka hur företagen utvecklar och förvaltar sina medarbetare och deras kompetens. Tretton stycken av både medarbetarna och cheferna har arbetat på företagen i mer än ett år. Sex av dem har avancerat och arbetar nu som chefer, fem av resterande har bytt arbetsuppgifter och/eller avdelningar och de två sista har inte förändrat sina arbetsuppgifter sedan start. En förutsättning för entreprenörskap ligger i utvecklingen och stimuleringen av medarbetarna, därigenom kan inte företag i dagens konkurrenskraftiga omvärld vara statiska.<sup>142</sup> Eftersom elva informanter har förändrat sina arbetsuppgifter kan det argumenteras för att de flesta företag ändå är något dynamiska. En diskussion kan föras angående de informanter vilka inte förändrat sina arbetsuppgifter sedan anställningens start. Är det ledningen och/eller mellancheferna som hindrat utvecklingen av personerna eller är det dem själva som inte velat utveckla sina arbetsuppgifter? En annan eventuell förklaring är att tjänsten kanske inte är meriterande för avancemang. Svaren på dessa frågor kan anas i svaren vi fått av medarbetarna när vi frågat om var de ser sig själva om fem år. En intraprenör driver sin egen utveckling framåt även om de får motstånd, vilket innebär att intraprenörer är handlingskraftiga människor.<sup>143</sup> Genom detta kan det argumenteras för att de personer som är intraprenörer försöker ta sig framåt i organisationen utan mellancheferns påverkan.

Sex stycken medarbetare svarar att de om fem år är i en ledande position i företaget, två stycken svarar att de inte vet, en kommer ha bytt företag och en svarar att han/hon kommer

---

<sup>140</sup> Informant M11

<sup>141</sup> Morris *et al.* (2008), s 197f

<sup>142</sup> Morris *et al.* (2008), s 7ff

<sup>143</sup> Pinchot. (1985), s 45

göra samma sak som i dagsläget. Medarbetare som säger att de vill avancera i karriären visar på drivkraft. Grunden i intraprenörskap, enligt Morris *et al.*, är att personen ska se sig själv som intraprenör samtidigt som de känner att utveckling är tillåtet i företaget.<sup>144</sup> Medarbetarna är de som utför intraprenörskap vilket innebär att de lägger grunden till konkurrensfördelarna. Morris *et al.* menar att de företag som inte arbetar med utveckling av medarbetare, långsiktigt, inte kommer att överleva.<sup>145</sup> Grönroos är inne på samma spår som Morris *et al.* då han menar att personalen är företagets viktigaste resurs.<sup>146</sup> Därför bör mellanchefen lägga fokus på att uppmuntra sina anställda till att vilja utvecklas för att driva organisationen framåt.

#### 4.4.2 Företagskulturens påverkan

Pinchot menar att revirtänkande visar att de anställdas fokus ligger på uppgiften snarare än företaget. Samtidigt som han poängterar att revirtänkandet försvårar intraprenörens arbete då samarbete har stor betydelse för dennes arbete.<sup>147</sup> Empirin visar att det i två företag har förekommit ett revirtänkande, en informant uttryckte sig: ”*Stämningen är god. Alla är dock väldigt tysta.*”<sup>148</sup> och en annan menar: ”*Den är bra men alla är väldigt fokuserade på sina arbetsuppgifter så det inte mycket tid för att lära känna varandra.*”<sup>149</sup>. Övrig empiri visar att revirtänkandet är lågt inom de två andra företagen. Dock menar samtliga anställda att det finns möjlighet att komma med förslag och idéer. Detta indikerar att revirtänkandet inte har så stor påverkan på de anställdas innovativa arbete, vilket innebär att mellanchefen inte behöver förändra denna revirtänkande miljö.

Vi har dock uppmärksammat att många informanter menar att deras arbetsbelastning är stor, vilket kan leda till stress och många övertidstimmar. Då det är många som arbetar övertid kan en koppling göras till att detta är en del av företagskulturen. Detta eftersom delar av empirin visar att de informanterna som känner konkurrens även är de som arbetar övertid regelbundet.<sup>150</sup> Ett sådant mönster är svårt att bryta enligt Pervaiz som menar att det är svårt att ändra en företagskultur.<sup>151</sup> Majoriteten av våra informanter vill på något vis ändra sina arbetsuppgifter. Tidsbristen är det de allra flesta informanterna nämner som en orsak till att de inte kan driva igenom idéer och förslag. Vidare visar vår undersökning att många informanter

---

<sup>144</sup> Morris et al. (2008). s 34f

<sup>145</sup> Ibid.

<sup>146</sup> Grönroos. (2002). s 19

<sup>147</sup> Pinchot. (1985). s 258

<sup>148</sup> Informant M8

<sup>149</sup> Informant M9

<sup>150</sup> Informanter M2, M7, M8, M6

<sup>151</sup> Pervaiz. (1998). s 30

anser att de arbetar i en stressig miljö med mycket rutiner. En informant påpekar dessutom att det ibland är svårt att känna motivation med vardagliga arbetsuppgifter. Samma person arbetar dessutom övertid varje vecka. Ytterligare en informant påpekar anledningen till varför vissa idéer inte följs upp: *"Tid. Det finns många idéer och jag förfogar över få resurser. /.../"*<sup>152</sup>. En informant i ledande befattning har svarat: *"Tyvärr har vi mer idéer än tid och måste hela tiden prioritera och välja bort/senarelägga."*<sup>153</sup> Dessa exempel visar att företagskulturen präglar det innovativa arbetet. Om mer tid hade funnits hade fler idéer förverkligats. Ledaren måste därmed påverka företagskulturen på ett sätt som drar ner stressen och ger de anställda mer tid. Genom att ha mer tid över får de även tid att dagdrömma, vilket Pinchot menar är viktigt för intraprenören.<sup>154</sup> Förslagsvis bör ledaren inte se personalen som en kostnad, utan istället som den viktigaste resursen företaget har.<sup>155</sup> Därigenom bör fler personer anställas för att arbetsbelastningen på varje person ska minska.

En av de frågor vi ställde till de anställda informanterna handlade om deras delaktighet i företagets utveckling. De flesta känner sig delaktiga, dock fanns det två stycken avvikande svar. En av informanterna svarade att han/hon bara delvis bidrar till företagets utveckling. En annan svarade att han/hon inte känner direkt delaktighet i företagets utveckling i den nuvarande situationen. Trots detta visar empirin att de flesta av våra informanter känner att de kan ta egna initiativ och därmed påverka företagets utveckling. Vi ser dock en motsägelse i att informanten har möjlighet att komma med idéer men ändå inte känner sig delaktig i företagets utveckling. Detta kan förklaras genom att de idéer informanten lämnat inte är av den karaktär som direkt kan kopplas till utveckling, utan istället förbättrar en redan existerande verksamhet. Vi vill koppla delaktigheten till att de anställda känner att de får belöning för sitt arbete. Beroende på vilken typ av företagskultur som finns i organisationen varierar belöningssystemet. Olika människor efterfrågar olika typer av belöning.<sup>156</sup> Lindholm-Dahlstrand kopplar ihop belöning med att de anställda känner sig delaktiga i företaget genom att få befogenhet att fatta egna beslut samt att inte vara detaljstyrda.<sup>157</sup> Därigenom kan det föreslås att företaget och mellancheferna behöver utveckla sitt belöningssystem utöver det monetära.

---

<sup>152</sup> Informant C1

<sup>153</sup> Informant C8

<sup>154</sup> Pinchot. (1985). s 63

<sup>155</sup> Grönroos. (2002). s 19

<sup>156</sup> Morris et al. (2008). s 177f

<sup>157</sup> Lindholm-Dahlstrand (2004). s 31



### 4.4.3 Risken att misslyckas

Enligt Morris *et al.* är det riskerna i kombination med alla myter kring entreprenörer som får företag att inte våga satsa på intraprenörerna. Innovativt arbete innebär en viss sort av riskarbete i form av misslyckanden. För att undvika denna risk väljer många företag att endast satsa på säkra idéer vilket långsiktigt hämmar kreativiteten.<sup>158</sup> Pinchot menar att misslyckanden bör ses som något positivt då det ständigt går att dra lärdom.<sup>159</sup> Vid förfrågan om medarbetarna får ta egna initiativ och om de trivs med sina arbetsuppgifter blev svaren relativt lika varandra. Alla medarbetare svarade att de får ta egna initiativ, graden av hur mycket initiativtagande var det som skiljde dem åt. Någon informant svarade att de får ta initiativ inom vissa bestämda ramar och att de är styrda uppifrån. En annan svarade att de blir uppmuntrade av sina chefer att själva ta tag i saker och driva idéerna. Ytterligare en annan informant uttrycker sig såhär: *”De perioder då det inte är lika mkt att göra finns det hur mkt som helst att försöka utveckla och strukturera. Det är alltid möjligt att ta egna initiativ.”*<sup>160</sup> Genom dessa svar visar företagen att de är öppna för innovativa förslag samtidigt som empirin visar att många av ledarna inte har några riktiga direktiv för hur de ska arbeta för att uppmuntra detta arbete och förvalta idéerna. Någon uttrycklig rädsla för misslyckande kunde vi inte utläsa ur det empiriska materialet. Ingen av informanterna uttryckte något som kan härledas till att informanterna var oroliga att deras idéer skulle ses som dåliga och av den anledningen tveka att dela med sig av dem. En längre diskussion angående avsaknaden av direktiv för att hantera innovativa förslag kommer att föras i nästkommande avsnitt *”Mellanchefen som underordnad”*.

## 4.5 Analys av mellannivån

### 4.5.1 Mellanchefen som underordnad

Mellanchefen är inte bara chef utan även någons underordnad.<sup>161</sup> Ledarens uppgift är att ge direktiv och motivera sina anställda.<sup>162</sup> Precis som mellanchefen ska leda sina anställda behöver han/hon även bli ledd. Alla mellanchefer vi intervjuat har berättat att de inte har fått några specifika direktiv från sina chefer om hur de ska agera vid innovativa förslag från anställda. Därigenom kan en diskussion föras om hur ledarskapet gentemot mellanchefen är. När vi frågat mellancheferna om hur de kommer i kontakt med sina chefer och hur ofta de har möten syftar vi till att få veta mer om hur deras relation ser ut. Två stycken av mellancheferna

---

<sup>158</sup> Morris. (2008). s 34f; s 197f

<sup>159</sup> Pinchot. (1985). s 247ff

<sup>160</sup> Informant M2

<sup>161</sup> Wolmesjö. (2005). s 38; Gabel. (2002). s 361

<sup>162</sup> Hill. (2003). s 105

har daglig direktkontakt med sina chefer, sex stycken svarar att de antingen möts, ringer, e-postar eller sms:ar med chefen om det är något. En annan svarar att det väldigt sällan blir spontan kontakt med chefen.

Frekvensen för antalet möten de har med sina chefer ligger på mellan en till två gånger i månaden. Dessa möten uppges dock vara gemensamma möten tillsammans med andra chefer i de flesta fall. Personliga möten mellan mellancheferna och deras chefer verkar vara mer sällsynta. Två stycken uppges att de har personliga möten varje vecka, två andra uppges att det aldrig eller ytterst sällan händer, medan övriga menar att det sker vid behov eller i mån av tid. Mötena syftar främst till att utbyta information, göra uppföljning och rapportering. Ledarskap ur en mellancheferns roll visar den komplexa situation de befinner sig i. De ska både lyssna på och följa det deras chefer vill samtidigt som de ska ta parti för sina anställda.<sup>163</sup> Kommunikationen går både uppåt och nedåt för en mellanchefer.<sup>164</sup> Det antyds i mellanchefernas svar att de har mycket handlingsfrihet och att de enbart behöver kontakta sina chefer när de behöver hjälp eller råd. Dock kan det argumenteras för att denna bristfälliga kontakt är för lite då mellancheferna inte får någon roll i det innovativa arbetet i organisationen. Detta eftersom många av de anställda inte går via sin chef när de har en idé.

Vår studie visar att goda idéer och förslag uppskattas även om företagen inte aktivt arbetar för att guida de anställda i det innovativa arbetet. Detta menar Pervaiz att ett företags organisation, via företagskulturen, bör göra.<sup>165</sup> Svaren från de anställda visar att det inte finns ett specifikt tillvägagångssätt när de har idéer. De anställda informanterna agerar alla olika, beroende på vilket som passar dem själva och situationen bäst. Dessutom visar svaren från mellancheferna att inte heller de har några tydliga instruktioner för hur de ska gå tillväga när en anställd har en idé. Därigenom får båda parter improvisera. En koppling kan göras till organisationens byråkrati, empirin visar att det inte finns fasta rutiner för hur innovationsarbetet ska behandlas, medan teorier visar att byråkrati motarbetar intraprenörskap.<sup>166</sup> Dock kan en diskussion föras huruvida bra idéer aldrig kommer fram om det inte finns vägledning om hur de anställda respektive chefer ska gå tillväga. Detta kan kopplas ihop med att mellancheferna därigenom verkar som ett filter där endast de bra idéerna går vidare i innovationsprocessen. Pinchot menar att en intraprenör inte accepterar ett nej utan

---

<sup>163</sup> Wolmesjö. (2005). s 38; Gabel (2002). s 361

<sup>164</sup> Wolmesjö. (2005). s 36; s 224

<sup>165</sup> Pervaiz. (1998). s 39

<sup>166</sup> Pinchot. (1985). s 21

hittar andra vägar för att förverkliga sina idéer<sup>167</sup>, vilket vi tydligt har fått fram i vår undersökning då exempelvis en informant svarar: *"Jag driver den själv. Om man har en idé så får man kalla ihop de personer man behöver hjälp av och se om det går att genomföra."*<sup>168</sup> En vidare diskussion om detta kommer att göras i avsnittet *"Få fröet att börja gro"* längre fram i uppsatsen.

#### 4.5.2 Mellancheferns dagliga arbete

En av cheferna svarar att han/hon inte vet hur han/hon ska uppmuntra ett initiativtagande av de anställda. En annan väljer att inte svara på frågan och någon svarar: *"Aktivt genom att pusha för att alla ska ha en vaksamhet över vilka ändringar vi på utvecklingsavdelningen kan göra för att deras avdelning ska bli bättre."*<sup>169</sup> Ytterligare en chef svarar att de arbetar med vidareutbildning av medarbetarna för att öka kunskapen om vad andra avdelningar gör och öka tillströmningen av idéer och förslag. Ett intressant svar som vi fick av en chef var att denne får bromsa sina anställda, han/hon menar att det snarare är för mycket än för få idéer. Dessa svar visar på en stor variation vilket är mycket intressant. När en chef väljer att inte svara tolkar vi det som att de inte vet. Därigenom finns det två stycken chefer som inte vet hur de uppmuntrar till initiativtagande vilket är illavarslande. Medarbetare bör uppmuntras till intraprenörskap och chefs uppgift är, enligt Morris *et al.*, att se till att den anställde ser behovet av entreprenörskap och förstår anledningen till behovet.<sup>170</sup> Företag har diverse olika strategier för en mängd olika aktiviteter så som kostnadsbesparingar med mera<sup>171</sup>, dock är det få företag som har strategier för innovations arbete vilket tydligt framkommit i vår undersökning. En annan förklaring skulle kunna vara att ledningen har strategier, vilka inte kommunicerats ut till mellancheferna på ett korrekt sätt.<sup>172</sup> På Skånemejeriers hemsida beskriver företaget sin vision, de ska vara *"det lilla påhittiga mejeriet som gör sådant som andra endast tänker på"*.<sup>173</sup> Bring är inne på samma spår, deras vision är att hela tiden förbättra sina tjänster till kunderna samt att de vill utmana den svenska post- och logistikbranschen.<sup>174</sup> Dessa beskrivningar på företagens hemsidor visar att ledningen vill agera innovativt för att kunna konkurrera. Vi hittar dessutom liknande förklaringar på de två andra företagens hemsidor. Ett intressant resonemang kan föras om företagets ledning i

---

<sup>167</sup> Pinchot .(1985). s 67

<sup>168</sup> Informant M2

<sup>169</sup> Informant C1

<sup>170</sup> Morris *et al.* (2008). s 177f

<sup>171</sup> Morris *et al.* (2008). s 34

<sup>172</sup> Morris *et al.* (2008). s 197f

<sup>173</sup> <http://www.skanemejerier.se/sv/Om-Skanemejerier/Visioner/Var-filosofi/> (Läst 2011-04-24)

<sup>174</sup> <http://www.bring.se/Hela+Bring/Om+Bring> (Läst 2011-04-24)

verkligheten sänder ut detta budskap internt till personalen i organisationen eller om detta endast är ett marknadsföringsverktyg utåt. En koppling skulle kunna göras till Barretts tankar om kommunikation, vilka syftar till att kommunikationsvägen inte är rak och enkel.<sup>175</sup> Skulle den ha varit det hade mellancheferns arbete med att implementera företagets visioner varit oproblematiskt. En ytterligare koppling skulle kunna göras till Grönroos teori om att chefen ska agera förebild, med andra ord att leva som han/hon lär.<sup>176</sup>

En intressant synvinkel är att de chefer som har svarat på frågan om hur de uppmuntrar innovativt arbete befinner sig på samma företag som de cheferna som inte vet hur de arbetar med detta. En argumentation skulle kunna föras om att detta beror på var i hierarkin mellanchefern befinner sig eller om det beror på vilken avdelning mellanchefern är verksam på. Förklaringen kan vara att kommunikationen fungerar bättre i en avdelning jämfört med en annan.

Några av cheferna delar sin arbetstid mellan två avdelningar. Detta skulle kunna vara en positiv källa till ett inspirerande arbete då samarbete och krossfunktionella aktiviteter är fördelaktigt för entreprenörsandan enligt Morris *et al.*<sup>177</sup> Visserligen skulle det även kunna leda till stress och dåligt fokus men våra respondenter svarar att de är fria att själva disponera och fördela arbetstiden utifrån vad chefsrollen kräver för tillfället. Här kan vi identifiera komponenten flexibilitet som enligt Pinchot är en viktig del i företagskulturen för att ett innovativt arbete skall äga rum.<sup>178</sup> Dock menar Pinchot även att för mycket byten av arbetsuppgifter kan leda till att det inte blir någon kontinuitet vilket i sin tur påverkar förståelsen för de olika arbetsuppgifterna.<sup>179</sup> Alvesson påpekar däremot att ledarskapsrollen inte innebär kontinuerliga arbetsuppgifter utan att det växlar mellan ledarskapsarbete och andra administrativa uppgifter<sup>180</sup>, vilket synliggörs i två av chefernas svar. Detta visar att mellanchefern är klämd mellan ledning och underordnade, samt att det försvårar ledarrollen.

---

<sup>175</sup> Barrett. (2006). s 385f

<sup>176</sup> Grönroos. (2002). s 80ff

<sup>177</sup> Morris *et al.* (2008). s 235

<sup>178</sup> Pinchot. (1985). s 42ff

<sup>179</sup> Pinchot. (1985). s 258

<sup>180</sup> Alvesson. (2001). s 156

## 4.6 Analys av individnivå

### 4.6.1 Få fröet att börja gro

Skapandet av en idé går genom tre olika faser, menar Pervaiz. Den första fasen fungerar som ett filter där endast de bästa idéerna släpps igenom.<sup>181</sup> En parallell skulle kunna dras till rollen som mellanchefer vars position hamnar mitt i hierarkin, likt ett filter mellan arbetarna och ledningen. Detta filter behövs då mellancheferna befinner sig närmre de anställda och därigenom verkar i andra nätverk än vad ledningen gör. Genom en nära kontakt med de anställda kan viktig information samlas in.<sup>182</sup>

Vid förfrågan hur medarbetarna skulle agera om de hade en idé nämnde endast ett fåtal informanter att de skulle vända sig till sin närmaste chef. Därigenom kan ett resonemang föras huruvida mellancheferens position fungerar som ett filter eller ej. Informanterna svarade att möjligheten för initiativtagande finns, men istället för att vända sig till sin närmsta chef tar de saken i egna händer. Forskning visar att en bra mellanchefer ger sina anställda handlingsfrihet vilket gynnar det innovativa handlandet.<sup>183</sup> Denham *et al.* menar att mellanchefern inte kan vara expert på alla områden, han/hon måste låta de anställda vara sakkunniga inom sina egna områden.<sup>184</sup> Dock menar samma forskare att ju mer handlingsfrihet de anställda ges desto mindre behov har organisationen för mellanchefern.<sup>185</sup> Att ge handlingsfrihet är en svår uppgift för mellancheferna men det är något de måste lära sig att ge i rätt omfattning. Oden menar att det inte innebär att de mister ansvaret utan bara att resultatet blir något annorlunda.<sup>186</sup> Däremot menar Gates *et al.* att ledare som ger för mycket handlingsfrihet och för snabbt, tappar de anställdas tillit.<sup>187</sup> Denna koppling visas dock inte i vårt insamlade material. Istället visar empirin på att de flesta är nöjda med sina chefer oavsett graden av handlingsfrihet.

Våra anställda informanters svar visar på att mellanchefern gett handlingsfrihet till sina anställda. Dock visar mellanchefernas svar en annan bild. En mellanchefer beskriver sitt arbetsätt när han/hon mottar en idé av en anställd: *”Jag lyssnar och funderar på vad jag tycker. Tycker jag det är bra stämmer jag av med övriga gruppen också och hör deras åsikter. Sedan bestämmer vi om vi gör förändringen eller ej.”*<sup>188</sup> Samma mellanchefer menar att

---

<sup>181</sup> Pervaiz. (1998). s 30

<sup>182</sup> Huy. (2001). s 76f

<sup>183</sup> Pinchot. (1985). s 37

<sup>184</sup> Denham *et al.* (1997).s 147ff

<sup>185</sup> Denham *et al.* (1997). s 156

<sup>186</sup> Oden. (1997). s 62

<sup>187</sup> Gates, Phillip E., Blanchard, Kenneth H., Hersey, Paul. (1976). *Diagnosing educational leadership problems: a situational approach*. Educational leadership. Vol 33, Nr: 5. s 352

<sup>188</sup> Informant C3

han/hon inte har fått några direktiv från sin egen chef för hur han/hon ska agera om en anställd kommer med en idé. Genom dessa svar kan det dock antas att mellancheferna själva tagit på sig rollen att bestämma om en idé är bra eller dålig. På detta sätt fungerar mellancheferna som ett filter, där endast vissa idéer släpps igenom. En annan chef berättar att han lägger alla förslag han/hon får in i en hög som han/hon sedan går igenom varje vecka och väljer ut det som är bra till bearbetning. Någon svarar att han/hon utreder möjligheterna både praktiskt och teoretiskt för att se om idén går att genomföra. Om det inte är något han/hon kan driva vidare så kan det hända att materialet lämnas till den person eller avdelning det rör. En chef svarar något annorlunda än de andra cheferna: *”Vi går tillsammans igenom för och nackdelar och efter det gör vi en bedömning om hur vi ska gå vidare med idén.”*<sup>189</sup> Detta är ett intressant svar då många av de underordnade svarat att de inte går direkt till sin chef om de har idéer. Övriga svar är något vaga där mellancheferna inte direkt beskriver sitt handlande.

En anställd informant beskriver hur arbetssättet och vidareutvecklingen av idéerna går till vilket visar glimtar av en intraprenörs drivkraft, att aldrig ge sig. *”Jag driver den själv. Om man har en idé så man får kalla ihop de personer man behöver hjälp av och se om det går att genomföra. Alternativt be chefen driva frågan högre upp i organisationen.”*<sup>190</sup> I likhet med det Pinchot beskriver accepterar en intraprenör inte ett nej.<sup>191</sup> Om det krävs så går han eller hon andra vägar för att komma vidare. Det är handlingskraftiga människor som tar saken i egna händer och låter sitt engagemang för idén lysa igenom.<sup>192</sup> Om den anställde som kommit fram till idén inte är en intraprenör och alltså inte driver idén vidare efter ett nej, tappas idén redan i innovationsprocessens första fas. Pinchot menar att hierarkier samt byråkrati kan motarbeta innovativt arbete<sup>193</sup> därför kan det antas att mellancheferna i detta fall blir ett hinder för innovation. Dessutom menar Gabel att det är en ledares uppgift att först samla all information för att senare kunna analysera den och se på informationen utifrån flera olika perspektiv innan beslut fattas. Beslutet måste sedan kommuniceras ut i organisationen till övriga medarbetare och ledningen oavsett om beslutet är att genomföra idén eller inte.<sup>194</sup>

Både mellancheferna och de anställda upplever att de har stor handlingsfrihet trots att en hel del av de anställdas idéer och förslag faktiskt blir stoppade. En diskussion kan föras ifall det

---

<sup>189</sup> Informant C4

<sup>190</sup> Informant M2

<sup>191</sup> Pinchot. (1985). s 67

<sup>192</sup> Pinchot. (1985). s 45

<sup>193</sup> Pinchot. (1985). s 21; s 288

<sup>194</sup> Gabel. (2002). s 365f

verkligen är handlingsfrihet, om gränser och ramar existerar. Denham *et al.* menar att mellancheferens rådgivande roll kan innebära en viss problematik. Det kan leda till att mellancheferens position anses vara betydelselös vilket i sin tur leder till att mellancheferna vill motarbeta handlingsfriheten, för att kunna upprätthålla sin egen status och funktion.<sup>195</sup>

Studien visar, som tidigare skrivits, att när en anställd har en idé om förändring går de sällan direkt till sin chef. De vänder sig istället till de personer som är berörda av förslagen. Dessutom menar många anställda att de inte har behov av mer kontakt med sin chef. Detta kan tyda på att cheferna gett de underordnade stor handlingsfrihet eller att de anställda inte fått tillräcklig respons från sina chefer. Eftersom mellancheferna spelar en kritisk roll för företags entreprenörskap är det viktigt att de klarar av att hantera balansen mellan att vara ledare och en visionär entreprenör.<sup>196</sup> För att knyta tillbaka till diskussionen om det stöd de får från sina chefer och ledning kan vi se att om mellancheferna inte till fullo inser och förstår den nyckelroll de har i företaget, för att innovationsarbetet ska kunna fungera, kan det diskuteras om det är möjligt att kräva att de ska vara ledare med visionärt tänkande.

#### **4.6.2 Samspelet mellan intraprenören och mellancheferna**

Genom informanternas svar har det visats att mellancheferna har goda möjligheter att delegera och ge handlingsfrihet. Detta samtidigt som medarbetarna i flera svar menar att de har förtroendet att lösa uppgifter och problem som de finner lämpligt. Enligt Morris *et al.* har detta positiv effekt på innovationsarbete då handlingsfrihet ökar initiativtagande i företagen och därmed möjligheterna att främja innovationsarbetet.<sup>197</sup> Morris *et al.* menar även att det är viktigt att intraprenören får frihet<sup>198</sup> vilket kan kopplas till företagets arbetsplats miljö. Empirin visar att arbetsplatsernas miljö varierar mycket mellan de olika företagen, vissa sitter till exempelvis i kontorslandskap blandat chefer och anställda. En parallell kan dras till teorin om frihet, då det är viktigt för intraprenören att dagdrömma.<sup>199</sup> I ett kontorslandskap kan individernas aktivitet övervakas vilket kan göra det svårt för intraprenörer att dagdrömma. Med anledning till detta kan det argumenteras för att kontorslandskap har negativ effekt på innovativt arbete. I motsats till detta menar Hargadon att företag bör ha en öppen miljö som främjar spontana möten och diskussioner vilket är gynnsamt för kreativiteten.<sup>200</sup> I ett

---

<sup>195</sup> Denham *et al.* (1997). s 156

<sup>196</sup> Morris *et al.* (2008). s 11ffK; s 311

<sup>197</sup> Morris *et al.* (2008). s 223

<sup>198</sup> Morris *et al.* (2008). s 147

<sup>199</sup> Pinchot. (1985). s 63

<sup>200</sup> Hargadon. (2003). s 59

kontorslandskap borde de spontana mötena bli fler och därigenom gynna det innovativa arbetet. Genom dessa argument finns en viss tvist huruvida kontorslandskapet gynnar intraprenörens arbete eller ej. I vår studie har det inte framkommit något som skulle visa på att arbetsplatsen, rent fysiskt, skulle försvåra arbetet för intraprenören. Vid frågan om hur en av de anställdas chef är stationerad på kontoret får vi svaret: *"Eget rum, vilket flera av oss påpekat är väldigt störigt ibland. Eftersom den personen har mest kunskap och information."*<sup>201</sup>. Samma anställd berättar att när han/hon har en idé om förändring bokar denne ett möte med sin chef. Detta är en av få anställda som direkt går via sin chef när en idé uppkommer. Ytterligare en anställd, som inte sitter i samma rum som sin chef, berättar även att han/hon går till sin chef för att förverkliga en idé. I teorin om coaching framgår det tydligt att en coach/chef bör sitta i ett eget rum med öppen dörr. Då det inte står något nämnt om kontorslandskap gör vi antagandet att en coachande ledare bör sitta avskilt från sina underordnade, dock med dörren öppen.<sup>202</sup> Genom detta kan det argumenteras att mellancheferens roll fungerar bäst om denne har eget kontor, det betyder dock inte att denna placering uppmuntrar till ett mer innovativt arbete. Med en formell struktur blir det däremot en positiv påverkan på effektiviteten i arbetet<sup>203</sup>, även om effektiviteten i innovationsarbetet motarbetas enligt Pinchot.<sup>204</sup>

#### 4.6.3 Möten på alla sätt och vis

Det empiriska underlaget visar att samtliga företag har god kommunikation internt, alla informanter berättar att de har regelbundna inbokade möten tillsammans med varandra. Vissa har både gemensamma och personliga möten medan andra enbart har gemensamma. Forskning menar att kommunikation är grunden i att motivera sin personal.<sup>205</sup> Bilden våra informanter visar upp är att om en person har en idé till förändring är kommunikationen inget som hindrar att personen tar kontakt med berörda parter utanför sin egen avdelning. Dock krävs det mer än god kommunikation för att motivera sina anställda. Barrett menar att en god relation mellan anställd och chef är av stor vikt.<sup>206</sup>

Både Hargadon och Thufvesson tar upp vikten av kreativa och omväxlande miljöer. De anställda bör ha kontakt med flera olika människor på arbetsplatsen, både personer de arbetar

---

<sup>201</sup> Informant M4

<sup>202</sup> Whitworth *et al.* (2007). s 30ff

<sup>203</sup> Morris *et al.* (2008). s 222

<sup>204</sup> Pinchot. (1985). s 288

<sup>205</sup> Hill. (2003). s 102f

<sup>206</sup> Barrett. (2006).s 286ff



nära men även andra som de inte har en direkt arbetsrelation till.<sup>207</sup> För att de anställda ska trivas på arbetsplatsen ska den både vara stimulerande och tilltalande.<sup>208</sup> Vår empiri visar att majoriteten av de svarande inte tar fikaraster eller lunchraster tillsammans (chef - anställd). En informant menar *"Att komma iväg från kontoret och ha fler kreativa möten i annan miljö hade varit nyttigt."*<sup>209</sup> Med anledning till detta kan det argumenteras att det är viktigt för de anställda att bryta sitt arbetspass genom att träffa andra människor då detta skulle främja det innovativa arbetet.

Det empiriskt insamlade materialet från de anställda visar att det är stor variation i hur mycket kontakt de har med sina chefer. Vissa informanter delar kontorslandskap med cheferna, några sitter till och med precis bredvid sin närmsta chef. De anställda informanterna beskriver kontakten med sina chefer som kontinuerlig genom e-post, telefon och möten. Genom coaching skapar ledaren en relation med sina anställda. Fokus ska ligga på att få den anställda att prestera sitt bästa och coachen, i detta resonemang chefen, hjälper dem framåt. Viktigaste ledarskapsverktygen är att lyssna och få den anställda att hitta sina egna svar.<sup>210</sup> Enligt det empiriska materialet menar informanterna att de har regelbunden kontakt med sina chefer. Nästintill alla anställda är nöjda med denna kontakt och menar att de har en bra och nära relation till sin chef. En informant skiljer sig från mängden genom att inte anse sig ha en personlig relation till chefen: *"Professionell men inte särskilt personlig. Vi förstår inte alltid varandra eftersom vi inte känner varandra särskilt väl. Vi jobbar under mkt eget ansvar."*<sup>211</sup> Enligt forskarna borde relationen anses vara sämre då den personliga relationen är lika viktig som den professionella<sup>212</sup> men ändå anser sig denna anställda ha en bra relation till sin chef.

De allra flesta informanterna menar att mötena mellan chef och anställd har till uppgift att sprida information om vad som händer i företaget, göra uppföljningar på arbete och projekt samt planera inför framtiden. Enbart ett fåtal menar att mötenas syfte är att diskutera igenom idéer och förslag. Endast två anställda uttrycker vägledning som en del i relationen mellan sig och sina chefer.<sup>213</sup> En anställd säger: *"Hjälper till vid behov och agerar bollplank när det behövs. Han är dessutom väldigt duktig på att låta en själv lösa bekymmer och svara på*

---

<sup>207</sup> Hargadon. (2003) s 59

<sup>208</sup> Thufvesson. (2006). s 30ff

<sup>209</sup> Informant C5

<sup>210</sup> Whitworth *et al.* (2007). s 4

<sup>211</sup> Informant M2

<sup>212</sup> Whitworth *et al.* (2007). s 10ff; s 19

<sup>213</sup> Whitworth *et al.* (2007). s 4

*frågor.*"<sup>214</sup> Den andra anställda uttrycker: *".../ Vi jobbar bra ihop, kompletterar varandra väl och kan tillsammans hitta bra lösningar på problem./.../".*<sup>215</sup> Båda dessa anställda berättar också att de haft flertalet idéer som faktiskt har gått vidare i innovationsprocessen och blivit genomförda.

#### 4.6.4 Mellanchefens ledarstil

I denna uppsats har vi studerat olika ledarskapsstilar för att kunna se om de kan påverka medarbetarnas innovativa arbete samt på vilket sätt de i så fall gör det. Vi har genom svaren på antalet möten cheferna har med medarbetarna, typen av möten och hur de arbetar för att få mer initiativtagande medarbetare, kunnat se spår av vilka ledarskapsstilar de har. Alla chefer, som har underordnade direkt under sig, uppger sig ha spontana möten med dessa varje dag samt en nära relation till sina anställda. De formella mötena skiftar dock väldigt mycket från chef till chef. Ungefär hälften av cheferna har regelbundna möten varje eller varannan vecka samtidigt som den andra hälften har möten mellan fyra till sex gånger per år. De som enbart har möten några gånger per år säger sig också ge mer handlingsfrihet till de anställda och att det därför inte behövs fler möten. En motiverande ledare använder sig av målinriktad och effektiv kommunikation.<sup>216</sup> De lyssnar på sina anställda, liksom de chefer vi intervjuat faktiskt säger sig göra, och kan genom det öka förtroendet samt förbättra relationen till sina anställda.<sup>217</sup> Vi kan genom detta resonemang argumentera för att fler möten mellan chef och anställd påverkar relationen positivt, vilket i sin tur leder till ett bättre företagsklimat. Teorierna visar att ju bättre företagskulturen är desto bättre är förutsättningarna för att mer innovativt arbete skapas.<sup>218</sup>

Huy, till skillnad från teorierna om coachning, menar att en mellanchefs uppgift är att agera problemlösare och hjälpa de anställda vid problem.<sup>219</sup> Detta skulle kunna jämföras med Westrup & Perssons teori om att det är tre ledarroller som behövs på en arbetsplats. Roll nummer tre innebär att ledaren ska stödja och underlätta arbetet för de anställda.<sup>220</sup> En av våra anställda informanter berättar *".../Alltid ok att bara gå förbi och ställa frågor när chefen är på plats."*<sup>221</sup> En chef berättar att *".../ Det är då lättare att ta tag i saker direkt när det dyker*

---

<sup>214</sup> Informant M4

<sup>215</sup> Informant M6

<sup>216</sup> Gabel. (2002). s 364

<sup>217</sup> (B) Alvesson & Svenningsson (2003). s 1446ff

<sup>218</sup> Pinchot. (1985). s 42ff

<sup>219</sup> Huy. (2001). s 78

<sup>220</sup> Westrup & Persson. (2007). s 84f

<sup>221</sup> Informant M2

upp./.../”.<sup>222</sup> Empirin tyder på att det är den stödjande och underlättande chefsrollen som oftast förekommer. Dock behövs även roll nummer ett och två, vilka innefattas av initierande, motiverande och stimulerande arbete. Rollerna behöver inte vara formella utan det kan istället vara någon annan än den uttalade ledaren som innehar en av rollerna.<sup>223</sup> Vilket innebär att en chef faktiskt inte behöver ta på sig alla tre rollerna ensam. En parallell skulle då kunna göras till Pinchots diskussion om intraprenören, som av sin natur är en ledare.<sup>224</sup> Det skulle genom denna teori kunna antas att intraprenören tar en informell roll som ledare på en arbetsplats. Med andra ord kan det betyda att om chefen inte tar på sig alla tre rollerna naturligt så behövs det även intraprenörer för att ledarskapet ska fungera. Frågan är dock om det behövs för innovation?

Vår empiriska undersökning visar att samtliga chefer anser att de leder genom situationsbundet ledarskap i olika grad. Detta framgår genom att några av cheferna arbetar för att skapa en god sammanhållning på avdelningen för att på detta sätt få en avspänd och informell relation.<sup>225</sup> Tre underordnade informanter ger en bild av att ha en ledare som inte i så stor utsträckning arbetar utifrån situationsbundet ledarskap. En informant uppger att det är dåligt med feedback trots att relationen till chefen är mycket god. Ytterligare en informant uppger att chefen är dåligt insatt i dennes arbetsuppgifter samtidigt som chefen inte arbetar något nämnvärt för att hjälpa honom/henne att prestera bättre. En av de intervjuade cheferna uttrycker behovet av mer tid för varje person och några av cheferna delegerar arbete för att öka delaktigheten från deras underordnade. Detta är enligt teorierna för situationsanpassat ledarskap det korrekta sättet att arbeta på.<sup>226</sup>

## 4.7 Analysens sammandrag

I analysen har vi ställt teorin mot empirin för att svara på uppsatsens frågeställningar. Sammanfattningsvis har förståelsen för mellanchefens position i organisationers innovationsarbete, genom analysen, ökat. Det som främst försvårar arbetet för ledaren och de anställda är tidsbristen. Viss hierarki kan behövas för att mötena mellan mellanchef och anställd ska bli formella och strukturerade genom att mellanchefen sitter i eget kontor. Dock har studien också visat på vikten av den personliga relationen. De chefer som har en bra

---

<sup>222</sup> Informant C7

<sup>223</sup> Westrup & Persson. (2007). s 76-82

<sup>224</sup> Pinchot. (1985). s 197

<sup>225</sup> Hersey & Blanchard. (1972). s 80ff

<sup>226</sup> Gates *et al.* (1972). s 349ff

kontakt med sina anställda får även rollen som filter i innovationsprocessen. För att mellanchefer ska kunna påverka innovationsarbetet måste dessa agera filter för att sälla mellan de bra och dåliga idéerna. Kommunikationen måste gå både uppåt och nedåt i organisationen för att detta ska fungera optimalt.

# 5 AVSLUTNING



*Uppsatsen avslutas med detta kapitel som sammanfattar analysens viktigaste slutsatser och synpunkter. Genom slutsatserna kommer vi besvara uppsatsens frågeställningar. Kapitlet avslutas med en diskussion utifrån syftet, att frambringa en djupare förståelse för mellancheferens roll vid innovationsarbetet i en organisation, samt tankar om framtida forskning.*

## 5. Slutsatser och diskussion

### 5.1 På vilket sätt kan mellancheferna utgöra ett hinder och/eller möjlighet för innovationsarbete?

Nedan finner ni ett citat av nobelpristagaren George Bernard Shaw. Detta citat anser vi symboliserar hur mellancheferna borde tänka och arbeta med innovationer.

*“If you have an apple and I have an apple and we exchange these apples then you and I will still each have one apple. But if you have an idea and I have an idea and we exchange these ideas, then each of us will have two ideas.”*

George Bernard Shaw<sup>227</sup>

Detta citat visar att möten mellan personer i organisationer är av betydande vikt både för kommunikationen och för idéspredandet. Studien har visat att den personliga kontakten och relationen mellan de anställda och mellancheferna är viktig för att innovationsarbetet ska fungera optimalt. Den personliga relationen kan stärkas genom gemensamma ostrukturerade möten, till exempel genom fikaraster och luncher. Om den personliga relationen inte existerar är det även svårt att förstå varandras handlande och beteende. Dessutom kan det konstateras att om de anställda inte känner tillit och förtroende för sin chef kommer de inte att gå via honom/henne med sina idéer, vilket har påvisats i det empiriska materialet. Då medarbetarna inte går direkt till sin chef faller även idén om att mellancheferna ska verka som ett filter mellan anställda och ledning. I vår studie framkom det att de underordnade informanterna snarare går direkt till de personer deras idéer berör istället för sin chef. Chefen kan vara en av de berörda parterna men är inte den givna personen att presentera en idé för i första hand.

Under analysens gång har vi kommit fram till att det är viktigt att mellancheferna till fullo förstår sin roll i organisationen. De måste inse att de är ett filter för medarbetarnas idéer och arbeta för att de bästa idéerna kommer vidare. Då är det inte vad mellancheferna personligen tycker om idén som ska påverka innovationsprocessens vidareutveckling, utan vad som innebär en förbättring för avdelningen eller organisationen som helhet. Mellancheferna behöver direktiv från sina chefer för att kunna agera som ett filter och veta hur de ska driva innovationer. Avsaknaden av sådana direktiv från ledningen utgör även det ett hinder. Även om hanteringen av innovativa idéer inte hanteras på rätt sätt, kommer inte intraprenören påverkas då denne ändå försöker driva sin idé till verklighet, trots motstånd. Det är

---

<sup>227</sup> [http://thinkexist.com/quotes/george\\_bernard\\_shaw/](http://thinkexist.com/quotes/george_bernard_shaw/) (Läst 2011-05-15)

innovatörerna som mellanchefen riskerar att hindra då deras arbete stannar vid idéskapandet. Eftersom det är svårt att avgöra vem som är intraprenör och vem som är innovatör måste mellanchefen alltid arbeta som ett filter för att inte riskera att innovationsprocessen stoppas.

I analysen har vi diskuterat ett kontorslandskaps påverkan på medarbetarna och mellancheferna. När chefer och anställda sitter i samma rum kan en övervakande känsla skapas vilket försvårar möjligheten för medarbetarna att dagdrömma. Då dagdrömandet är en viktig del i utvecklandet av idéer kan detta även anses utgöra ett hinder för innovationsarbetet. Dock visar empirin att de anställda ändå kommer med många idéer, men samtidigt drivs dessa inte vidare i processen för att realiseras. Detta kan tyda på att relationen mellan chef och anställd blir informell i ett kontorslandskap och att idéerna därmed inte riktigt tas på allvar. Istället blir det ett lösryckt samtal utan struktur. Hade mellanchefen istället suttit i ett eget kontor hade mötet om idéerna kunnat bli mer formella och en process hade troligtvis startats. Detta eftersom mellanchefens uppgift ska vara att uppmuntra de anställda till innovationer som driver organisationen framåt. Om processen därefter hade lett vidare till ett faktiskt genomförande är en annan fråga. Det kan dock diskuteras om det inte skapas ett större avstånd mellan chefen och medarbetarna då mellanchefen sitter i eget rum. En informant nämnde i en av följdfrågorna att flera av de anställda tycker det är irriterande att chefen sitter i eget rum eftersom det är han/hon som har mest kunskap och information. Det tyder på att det personliga avståndet blir längre när chefen sitter i eget rum, men vi vet inte om denna chef även sitter med dörren stängd eller öppen. Det är viktigt att tillgängligheten till chefen fortfarande finns trots att han/hon har eget rum.

För att skapa en innovativ miljö måste personalen tillåtas våga göra misstag under kontrollerade former. Den som aldrig vågar göra ett misstag kommer att begränsa sig för att inte göra fel, vilket kan leda till att personen låser sig och därmed inte vågar utveckla idéer. Kreativa idéer kan gå fel, men ofta går det att dra nytta av felen genom att dessa många gånger genererar ny kunskap.<sup>228</sup> Därför kan en slutsats dras att mellanchefen måste ge handlingsfrihet och uppmuntra sina anställda att våga ta risker.

Sammanfattningsvis kan det argumenteras för att innovationer uppmuntras genom en personlig relation mellan mellanchefen och de anställda, att mellanchefen har en förståelse för sin roll som filter, att mellanchefer själva agerar som de lär samt att de ger de anställda frihet

---

<sup>228</sup> Pinchot. (1985). s 247ff

att ta spontana pauser för att dagdrömma. Genom att mellanchefer arbetar på ovanstående sätt kan dessa verka positivt i innovationsarbetet.

## **5.2 Vilka förutsättningar behöver råda för att mellanchefer ska kunna uppmuntra innovationer?**

Genom analysen och diskussionen har det framkommit flera förutsättningar som behöver råda för att mellanchefer ska kunna uppmuntra till innovativt arbete. Först och främst är det viktigt att de förstår sin roll och att de utgör en länk mellan de anställda och ledningen. Mellancheferens uppgift är att kommunicera, inte bara nedåt i organisationen utan även uppåt för att sprida idéerna. För att mellanchefer skall lyckas i sin roll krävs det även att företaget ser personalen som en värdefull tillgång och resurs, vilka inte skall bli föremål för nedskärningar så fort företagets resultat blir något sämre.

Vid insamlandet av empirin upptäckte vi att intresset att engagera sig i våra frågor fanns hos mellancheferna, men tiden saknades. Vi menar att mellanchefer behöver tid för att engagera sig i frågor som inte är direkt kopplade till det dagliga arbetet. Exempel på detta kan vara att ha utrymme att ta sig tid för att svara på frågor i samband med att studenter söker information till projekt och uppsatser, eftersom det kan ge inspiration och nya sätt att se på saker samt skapa möjligheter till ett kreativt tänkande. Vid insamlandet av empirin var det tydligt att många mellanchefer inte hade möjlighet att avsätta tid för engagemang av det slaget. Exempelvis var det på ett av företagen inte förrän vi varit i kontakt med ledningen som mellancheferna kunde avsätta tid för att svara på våra frågor.

Diskussionen om kontorslandskap kan även inkluderas under denna frågeställning då detta kan räknas som en fysisk förutsättning som mellanchefer ej själv kan råda över. Vare sig mellanchefer sitter i eget kontor eller tillsammans med sina anställda i ett kontorslandskap bör han/hon anpassa sin ledarskapsstil efter situationen.

Några förutsättningar för att de anställda ska kunna känna sig motiverade och uppmuntrade av mellanchefer till att komma med innovativa idéer, är en minskad arbetsbelastning, ett utökat belöningsystem och en stimulerande arbetsplats. Genom att anställa fler personer minskas övertidsarbetet och därmed arbetsbelastningen. De anställda får då inte bara mer tid till att dagdrömma utan det minskar även stressen. I studien framkom det att den främsta anledningen till att idéerna inte vidareutvecklades berodde på tidsbrist. Därför finns det en



god anledning till att se över arbetsbelastningen och övertidsuttaget för att det innovativa arbetet ska kunna utvidgas.

Ett par informanter kände sig inte delaktiga i företagets utveckling. Detta har vi valt att koppla till belöningsystemet då forskning visar att delaktighet är en typ av belöning. Blanchard & Hersey menar att en situationsanpassad ledare studerar en avdelning för att kunna erbjuda rätt sorts belöning. För vissa är det ledighet och för andra är det uppskattning eller belöning i monetär form.<sup>229</sup> Om mellancheferna på så vis anpassar belöningsystemet efter de anställdas behov och önsningar kan det leda till fler innovationer och att medarbetarna känner sig mer delaktiga.

En stimulerande arbetsplats där de anställda fritt kan gå runt och prata med andra anställda, gärna från olika avdelningar, stimulerar kreativiteten enligt forskare.<sup>230</sup> De kan få inspiration från varandra och inspireras av hur de arbetar på andra avdelningar och därigenom komma på utvecklingsidéer. Ett annat sätt som kan göra att arbetsplatsen känns mer stimulerande är att ha möten under andra former, till exempel genom workshops och seminarier. Dock framkom det i studien att de flesta informanter inte önskar fler sådana möten i dagsläget, men frågan är om de lägger samma innebörd i ordet som vi gör. Möte under andra former menar vi även skulle kunna betyda att hålla möten utanför företaget för att vistas i en mer inspirerande och kreativ miljö. Ett omväxlande arbete eller arbetsuppgifter ökar också kreativiteten och tillfredsställelsen vilket är något några av informanterna efterlyser.

### 5.3 Studiens forskningsbidrag

Uppsatsen syftar till att frambringa en djupare förståelse för mellancheferns roll vid innovationsarbete i en organisation. Detta syfte bygger på en forskningslucka där forskare menar att vi ännu inte skapat oss en riktig förståelse för ledarskap.<sup>231</sup> Genom att kombinera ledarskapsteorier med innovationsteorier har vi på ett tematiskt sätt belyst mellancheferns position. Därigenom har vi skapat oss en förståelse för denna komplexa roll.

---

<sup>229</sup> Hersey & Blanchard (1972) s 88

<sup>230</sup> Hargadon. (2003). s 57ff; Morris *et al.* (2008). s 147; Thufvesson. (2006). s 30ff; Hargadon. (2003). s 57ff

<sup>231</sup> Andriessen & Drenth (1984); Barker (1997); Sashkin & Garland (1979); Wright (1996); Yukl & Nemeroff (1979) i Alvesson & Sveningsson (f2003). s 359



Figur 1

Genom denna studie har vi funnit att mellanchefer bör; anställa fler för att tidsbristen ska minska, utveckla belöningsystemet, agera filter i innovationsarbetet, ha mer personlig kontakt med sina anställda, ha eget kontor med öppen dörr samt få direktiv från sina chefer.<sup>232</sup>

*Minskas tidsbristen* genom att företagen anställer mer personal alternativt prioriterar någon timmes ledig tid varje vecka för personal och mellanchefer, får de mer tid; att dagdrömma om nya idéer, diskutera med varandra för att hitta nya lösningar och innovationer och samla in information och kunskap. Det handlar i mångt och mycket om att inse att personalen är ett företags viktigaste resurs.<sup>233</sup> Det är dock inte enbart personalen som behöver mer fri arbetstid utan även mellanchefer. Detta för att kunna uppmärksamma och orka bearbeta de idéer som tillgås honom/henne.

<sup>232</sup> Egen modell

<sup>233</sup> Grönroos. (2002). s 19

Om mellanchefen utvecklar och anpassar *belöningsystemen* kan det leda till att fler anställda känner sig motiverade och uppmuntrade. Detta för att de då får den belöning de själva värderar högst, vilket kan vara allt ifrån monetär belöning till extra semesterdagar.<sup>234</sup>

När mellanchefen *agerar som ett filter* fyller de sin roll i innovationsarbetet. Meningen är att de ska lyssna på idéerna och se till organisationens bästa när de analyserar och beslutar om dessa ska genomföras eller inte. Enligt Gabel ska beslutet om hur mellanchefen valt att hantera idéerna kommuniceras ut i organisationen<sup>235</sup>, vilket innebär att ledningen ska få reda på beslutet oavsett om idén kommer drivas igenom eller ej. Med andra ord får ledningen då en chans att omvärdera idén och kan ta tillvara bra idéer som annars gått förlorade.

En mer *personlig relation* mellan cheferna och de anställda skapar tillit till och förståelse för varandra. När medarbetarna känner förtroende för chefen kommer de också vända sig till honom/henne vid problem och förslag till förbättringar enligt Whitworth *et al.*<sup>236</sup>

Om chefen sitter i ett *eget rum med öppen dörr* visar chefen att de finns tillgängliga för medarbetarna. De kan också välja att stänga dörren under vissa tider på dagen då de behöver arbeta i lugn och ro eller när de har personliga möten med någon. De anställda får möjlighet att prata om privata angelägenheter utan att någon obehörig lyssnar samt får full uppmärksamhet av chefen utan störande ljud runtomkring. Separata mötesrum kan ha en liknande funktion som eget rum dock blir det inte lika naturligt och osynligt att träffas, vilket i sin tur kan resultera i att de personliga mötena inte blir lika regelbundna. Personliga möten och att chefen är tillgänglig poängteras i coachning som en viktig del i uppbyggande av relationen mellan chef och anställd.<sup>237</sup>

När mellanchefen får *tydliga direktiv* från sina chefer om hur de ska agera i innovationsarbetet kan de arbeta på ett sätt som fungerar för organisationen. Det leder även till att alla mellanchefer inom samma företag arbetar på samma sätt. De kan få rutiner på innovationsarbetet och se till att alla värdefulla idéer kommuniceras inom företagen.

---

<sup>234</sup> Morris *et al.* (2008). s 177f

<sup>235</sup> Gabel. (2002). s 365ff

<sup>236</sup> Whitworth *et al.* (2007). s 4; 10ff; 19

<sup>237</sup> Whitworth *et al.* (2007). 30ff

## 5.4 Framtida forskning

I denna uppsats har fokus legat på relationen mellan mellanchefer och de anställda samt relationens påverkan på innovationsarbete. För att skapa en vidare förståelse för mellancheferens roll i en organisation, anser vi att det är intressant att även studera relationen mellan ledningen och mellancheferen. Detta skulle kunna skapa en helhetsbild över mellancheferens komplexa roll i organisationen och på så vis tydliggöra de hinder vilka gör att mellancheferen många gånger upplever sin position som svår.

## 5.5 Nyttiga erfarenheter

Vår hypotes, *Vi tror att mellancheferen verkar som ett hinder i företagets innovationsarbete då de kan välja att neka ett förslag på grund av sitt eget intresse i frågan*, utgår ifrån våra egna erfarenheter av mellancheferer, det vill säga ur ett medarbetarperspektiv. Därigenom är det svårt för oss att till fullo förstå mellancheferens komplexa roll. Vid synpunkter på mellancheferens bristande engagemang och ovilja att ställa upp för sina underordnade kan vi nu i efterhand inse att dessa synpunkter bygger på bristen på förståelse för rollens komplexitet. Genom detta kan det argumenteras för att mellancheferen bör, på ett tydligare sätt, förklara sitt handlande. Därigenom skulle förmodligen medarbetarna ha en större förståelse för mellancheferens agerande. Återigen påvisas vikten av att kommunikation är ett av ledarens allra viktigaste verktyg.

# 6 KÄLLFÖRTECKNING



## 6. Källförteckning

### 6.1 Litteratur

Alvesson, Mats (2001). *Organisationskultur och ledning*. Malmö: Liber.

Bryman, Alan. (2007). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.

Clegg, Stewart., Kornberger, Martin., Pitsis, Tyrone. (2007). *Ledning & Organisation*. Malmö: Liber.

Grönroos, Christian. (2002). *Service management och marknadsföring: en CRM ansats*. 1a uppl. Malmö: Liber.

Hargadon, Andrew. (2003). *How Breakthroughs Happen*. Boston: Harvard Business School Press.

Hill, Linda (2003). *Becoming a Manager. How new managers master the challenges of leadership uppl. 2* Boston: Harvard Business School Press.

Kvale, Steinar. (2007). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Lindholm Dahlstrand, Åsa (2004). *Teknikbaserat nyföretagande: tillväxt och affärsutveckling*. Lund: Studentlitteratur

Morris, Michael H.; Kuratko, Donald F.; Covin, Jeffrey G. (2008). *Corporate Entrepreneurship & Innovation*. 2a uppl. USA: Thomson South-Western.

Morrison, Alison., Rimmington, Mike., Williams, Claire. (1999). *Entrepreneurship in the Hospitality, Tourism and Leisure Industries*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Oden, Howard W. (1997). *Managing Corporate Culture, Innovation and Intrapreneurship*. London: Quorum Books.

Patel, Runa., Davidson, Bo (2003). *Forskningsmetodikens grunder - Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

Pinchot, Gifford. (1985). *Intraprenörerna: entreprenörer som stannar i företaget*. Stockholm: Svenska dagbladet.

Thomsson, Heléne. (2002). *Reflexiva intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

Thurén, Torsten (1986). *Orientering i källkritik: är det verkligen sant?*. 2. uppl. Solna: Esselte studium

Thufvesson, Ola. (2006). *Kreativitetens yttre villkor: miljöer, rörlighet och nobelpristagare*. Lund: Lunds universitet

Trost, Jan. (2007). *Enkätboken*. Upplaga 3:2. Lund: Studentlitteratur.

Westrup, Ulrika., Persson, Jan E. (2007). *Gränsöverskridande ledarskap och styrning*. Stockholm: Stiftelsen Allmänna Barnhuset.

Whitworth, Laura., Kimsey-House, Karen., Kimsey-House, Henry., Sandahl, Phillip. (2007). *Co-active coaching: new skills for coaching people toward success in work and life*. 2a uppl. Mountain View, Calif.: Davies-Black Pub.

## 6.2 Vetenskapliga artiklar

(A) Alvesson, Mats., Sveningsson, Stefan. (2003). The great disappearing act: difficulties in doing "leadership". *The Leadership Quarterly*. Vol.14. s 359-381

(B) Alvesson, Mats., Svenningsson, Stefan. (2003). Managers doing leadership: The extraordinarization of the mundane. *Human Relations* Vol. 56 Nr: 12. s 1435-1459

Barrett, Deborah J. (2006) "Strong communication skills a must for today's leaders". *Handbook of Business Strategy*, Vol. 7 Nr: 1. s 385-390

Denham, Nicola., Ackers, Peter., Travers, Cheryl. (1997) "Doing yourself out of a job?: How middle managers cope with empowerment". *Employee Relations*, Vol. 19 Nr: 2. 147-159

Gabel, Stewart. (2002). "Leading from the middle: surviving the squeeze of apparently irreconcilable forces". *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 23 Nr: 7. s 361-371

Gates, Phillip E., Blanchard, Kenneth H., Hersey, Paul. (1976). Diagnosing educational leadership problems: a situational approach. *Educational leadership*. Vol 33, nr 5, 1976. s 348-354

Hersey, P., Blanchard, K.H., Johnson, D. (1972) Management of change. *Training & development journal*. Vol 34. Nr. 6. s 80-98

Huy, Quy Nguyen. (2001). "In praise of middle managers". *Harvard Business Review*, Vol. 79 Nr: 8; s 73-80

Pervaiz, Ahmed K. (1998) Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management Volume 1* Nr.1. s 30-43

Wolmesjö, Maria. (2005). Ledningsfunktion i omvandling. Om förändringar av yrkesrollen för första linjens chefer inom den kommunala äldre och handikappomsorgen. Vol 2. *Dissertations in Social Work*. Lund: Institutional epository.

### **6.3 Elektroniska källor**

Beepsends hemsida: <http://www.beepsend.se> (Läst 2011-04-24)

Best Westerns hemsida: <http://www.bestwestern.se> (Läst 2011-04-24)

Brings hemsida: <http://www.bring.se> (Läst 2011-04-24)

Skånemejeriers hemsida: <http://www.skanemejerier.se> (Läst 2011-04-24)



# APPENDIX 1



## Appendix 1

Vi är tre studenter som studerar Service Management vid Lunds universitet. Just nu är vi i slutet av vår utbildning och har precis påbörjat vår magisteruppsats som handlar om innovation och ledarskap. Vi kommer att intervjua mellanchefer och anställda för att kunna se olika samband och analysera ledarskapets inverkan på medarbetarnas möjligheter att komma med nya idéer och förslag till förändringar. Förslagen kan handla om allt som förbättrar företaget och arbetsplatsen, till exempel företagsmiljön, produktutveckling och miljöfrågor med mera.

*Ni kommer att vara anonyma i vår uppsats. Inga namn kommer att publiceras.*

## Information

---

- 1) Vilket år är du född?
  
- 2) Är du man eller kvinna?
  
- 3) Vilken högsta utbildning har du?
  
- 4) Vilken position eller vilka positioner i företaget har du?
  
- 5) Hur länge har du arbetat på företaget?
  
- 6) Har du bytt arbetsuppgifter eller avancerat i företaget?

Om ja, på vilket sätt?

- 7) Hur många personer har du ansvar för?

## Arbetsmiljö

---

- 8) Hur ser din arbetsplats ut? (exempelvis eget kontor, kontorslandskap, arbetar hemifrån)

9) Alternerar du arbetsplats under dagen?

10) Vad har du för arbetstider?

11) Arbetar du mycket övertid?

Om ja, hur ofta gör du det?

12) Hur fördelar du din tid mellan olika arbetsuppgifter?

13) Kan du önska att fördelningen kunde se annorlunda ut? På vilket sätt?

## Kontakt med andra inom företaget

---

14) Hur kommer du i kontakt med dina underordnare under dagen? Exempelvis spontana möten, formella möten, telefonkontakt etc.

15) Hur kommer du i kontakt med dina chefer under dagen?

16) Har du fikarast och/eller lunch tillsammans med dina underordnare?

Om ja, hur påverkar det din arbetsdag och dig som person?

Om nej, varför inte?

17) Hur ofta har du möten med dina underordnare?

18) Har du personliga möten eller gemensamma möten med alla underordnare samtidigt?

19) Vad har dessa möten för syfte?

20) Skulle du önska fler eller färre möten? Utveckla gärna svaret!

21) Skulle du önska möten under andra former?

22) Hur ofta har du möten med dina chefer?

23) Har du personligt möte med cheferna? Hur ofta har ni det?

24) Vad har dessa möten för syfte?

## **Förslag från anställda**

---

25) Hur ofta får du förslag och idéer från dina underordnade?

26) Vad gör du om en underordnad kommer med en idé om förändring till dig?

27) På vilket sätt arbetar ni för att få mer initiativ tagande från era anställda?

## **I din roll**

---

28) Hur agerar du i din arbetsposition gentemot dina underordnade? Är det något du skulle vilja göra annorlunda

29) Har du fått några förhållningsregler från dina chefer om hur du ska vara och agera?

Om ja, hur påverkar det ditt arbete?

Om nej, skulle du vilja ha det och i så fall hur tror du det skulle kunna påverka ditt arbete?

30) Hur är din relation till dina underordnade? Kan du beskriva den?

**Vi vill tacka för din medverkan!**

Har du några frågor gällande hur materialet kommer att behandlas och användas kan du vända dig till oss genom mail adressen: [mats.boson.809@student.lu.se](mailto:mats.boson.809@student.lu.se)

Med vänlig hälsning,  
Linda Byhmer, Anna Öhrström och Mats Boson.

# APPENDIX 2



## Appendix 2

Vi är tre studenter som studerar Service Management vid Lunds universitet. Just nu är vi i slutet av vår utbildning och har precis påbörjat vår magisteruppsats som handlar om innovation och ledarskap. Vi kommer att intervjua mellanchefer och anställda för att kunna se olika samband och analysera ledarskapets inverkan på medarbetarnas möjligheter att komma med nya idéer och förslag till förändringar. Förslagen kan handla om allt som förbättrar företaget och arbetsplatsen, till exempel företagsmiljön, produktutveckling och miljöfrågor med mera.

*Ni kommer att vara anonyma i vår uppsats, inga namn kommer att publiceras dock kommer en eventuell ihopkoppling att göras med anställd och mellanchefer. Tänk på att ni själva kan välja när ni vill svara på frågorna! För att vara säkra på er anonymitet kan ni svara från er privata mail-adress, hemifrån eller vid ett arbetspass när er chef inte är närvarande. Ni får helt enkelt välja själva vad som känns bäst för er. Vi har inte för avsikt att hänga ut någon utan vi vill studera sambanden mellan svaren. För att ni kunna vara anonyma har vi fått cirka fyra mail-adresser från er chef. Dock skickar vi endast frågorna till två av er, vilket gör att chefen inte vet vem som fått frågorna och kan därigenom ha svårare att koppla ihop svaren med er anställda.*

Tänk på att försöka utveckla dina svar så mycket du kan, du kan använda hur mycket plats som du känner att du behöver!

## Information

---

- 1) Vilket år är du född?
  
- 2) Är du man eller kvinna?
  
- 3) Vilken högsta utbildning har du?
  
- 4) Vilken position eller vilka positioner i företaget har du?
  
- 5) Hur länge har du arbetat på företaget?
  
- 6) Har du bytt arbetsuppgifter eller avancerat i företaget?

Om ja, på vilket sätt?

7) Var ser du dig i arbetslivet om 5 år?

## Arbetsmiljön

---

8) Hur ser din arbetsplats ut? (exempelvis eget kontor, kontorslandskap, arbetar hemifrån)

9) Alternerar du arbetsplats under dagen? Har andra kollegor tillgång till din arbetsplats i form av till exempel skrivbord?

10) Vad har du för arbetstider?

11) Arbetar du mycket övertid?

Om ja, hur ofta gör du det?

12) Trivs du med dina arbetsuppgifter? Skulle du vilja ändra dem på något sätt?

13) Vilka ord skulle bäst beskriva din arbetsplats? Exempelvis; utvecklande, mycket rutiner, positiv stämning etcetera.

14) Känner du att du har möjlighet till att ta egna initiativ? Berätta!

## Kontakt med andra inom företaget

---

15) Hur kommer du i kontakt med din chef under dagen? Exempelvis spontana möten, formella möten, telefonkontakt etc.

16) Skulle du vilja ha mer kontakt med din chef?

Om ja, på vilket sätt och i vilken form?



17) Har du fikarast och/eller lunch tillsammans med din chef?

Om ja, hur påverkar det din arbetsdag och dig som person?

Om nej, varför inte?

18) Har ni personliga möten eller gemensamma möten med er chef?

19) Vad har dessa möten för syfte?

## Idéer om förändring

---

20) Har du någon gång haft en idé om någon typ av förändring, kan vara vad som helst?

Om ja; vad var det för förslag? Berätta och beskriv!

Om nej; varför inte? (vad kan få dig att komma på idéer?)

21) Om du har en idé om någon typ av förändring, kan vara vad som helst, hur går du tillväga för att realisera den?

22) Hur uppfattar du möjligheterna att komma med nya idéer och förslag inom företaget?

23) Anser du att din närmsta chef är kreativ?

## Arbetsklimat

---

24) Hur skulle du beskriva stämningen på din arbetsplats?

25) Hur är din relation med din närmsta chef? Beskriv!

26) Hur är din relation till övriga chefer inom företaget? Beskriv!

27) Känner du att det finns någon typ av konkurrens mellan er medarbetare?

28) Hur arbetar din närmsta chef för att du ska prestera bättre med dina arbetsuppgifter?

Ge gärna exempel!

29) Känner du dig delaktig i företagets utveckling?

### **Vi vill tacka för din medverkan!**

Har du några frågor gällande hur materialet kommer att behandlas och användas kan du vända dig till oss genom mailadressen: [mats.boson.809@student.lu.se](mailto:mats.boson.809@student.lu.se)

Med vänlig hälsning,  
Linda Byhmer, Anna Öhrström och Mats Boson.

# APPENDIX 3



### Appendix 3

I denna del presenteras en summering av informanternas svar. Vi har gett cheferna benämningen C och medarbetare bokstaven M. Detta för att det inte skall gå att koppla samman initialer och företag med svar.

**C1:** Yngre person med gymnasieutbildning som har jobbat kort tid inom företaget, med personalansvar och delar kontor. Jobbar ”vanliga” arbetstider utan speciellt mycket övertid. Han/hon upplever att arbetsfördelningen över dagen är bra och kontakten med de underordnade sker mestadels verbalt och via telefon. De äter lunch och fikar ihop, och informanten anser att det stärker avdelningen som team. Oplanerade möten sker dagligen och planerade möten sker en gång i veckan. Innehållet i mötena är oftast uppföljning och planering. Informanten har själv möte med sin chef någon gång i veckan, där det rapporteras om problem och framsteg. Han/hon har öppen och bra relation till sina underordnade. Informanten får dagligen förslag från sina underordnade och samlar dem i en hög som går igenom varje vecka med samtliga beställare, där det som är viktigast väljs ut till nästa utvecklingscykel. Informanten är den som efter avstämning med sin chef väljer vilka förslag det är som det skall gås vidare med. Företaget pushar på för att alla inom företaget skall vara uppmärksamma på vilka ändringar som utvecklingsavdelningen kan göra för förbättringar. Främsta anledningen till att idéer inte drivs igenom är bristen på tid. *”Därför prioriteras de idéer som direkt kan kopplas till att företaget uppnår sina mål.”* På frågan hur informanten skulle gå tillväga med en egen idé svarar han/hon: *”Beror på! Om det är en idé som effektiviserar arbetsflödet försöker jag implementera den ganska direkt. Om det är en idé relaterad till utvecklingen av system så hanterar jag den som alla andra idéer, dvs. de som direkt kan kopplas till att företagets mål uppnås prioriteras.”*

**C2:** Ung kvinna i ledande befattning med lägre utbildning. Har jobbat inom olika områden på företaget. Arbetar lite övertid, men har en vardag med varierande arbetsuppgifter, önskar att hon hade mer kontorstid för att bl.a. följa upp saker bättre. Har både personlig kontakt och kontakt via e-post med sina underordnade. Formella möten sker inte så ofta. Har telefon- eller personlig kontakt med sin chef. Tycker det är viktigt med personlig kontakt med sina underordnade vid t.ex. lunch och fikaraster, men önskar att hon skulle vilja vara hårdare mot sina anställda och ha mer respekt, då hon tidigare varit kollega med sina underordnade. Får ofta innovativa förslag från medarbetare, och försöker genomföra dem. De pratar om dem,

bearbetar och ser till att idéerna blir genomförbara, under förutsättning att det är bra idéer. Jobbar i en självständig miljö där initiativtagande uppmuntras. Ser sig som en snäll chef som försöker tillmötesgå sina underordnade, men ”kan ryta till när det behövs”.

**C3:** Ung person med akademisk examen och i ledande befattning i en roll med stor nytta av kreativitet. Har arbetat inom företaget i några år, mestadels i ledande roll. Alternerar mellan olika anläggningar, men har en fast arbetsplats. Arbetar en del övertid, och skulle vilja ha mer tid för fördjupning och analys. Han/hon rätt mycket personlig kontakt med sina underordnade, både fysiskt och per telefon. Trivs och mår bra av informella möten med sin personal då de hinner avhandla vardagliga problem vilket gör att på formella möten finns det mer tid för ökad kreativitet och utbildningsfrågor. Informanten skulle önska att det fanns fler tillfällen att spontant träffa sin personal, utan att boka möte med dem. Detta mycket för att han/hon anser att personliga möten skapar tillit. Informanten skulle även önska att han/hon hade möjlighet att träffa alla sina underordnade samtidigt oftare, speciellt då det är uttalat från företaget att de skall arbeta i team och vara snabba och flexibla. Väldigt lite detaljstyrning från företags sida i hur han/hon skall vara i sin chefsroll. Ser en liten problematik i att han/hon själv tidigare varit kollega med sina nuvarande underordnade, dock ger det en bra insikt och förståelse i de anställdas situation de befinner sig i just nu. Han/hon ser sig själv som en öppen och prestigelös chef utan kontrollbehov, och vill att anställda ska få ta eget ansvar. Informanten tycker mycket om att stötta och lyfta sina anställda, men skulle önska att han/hon var bättre på att motivera och engagera. Har inga direktiv från företags sida hur nya idéer skall behandlas. Lyssnar på inkommande kreativa förslag, och diskuterar sedan med berörda parter och kollegor, gör därefter en bedömning om förändringen skall genomföras eller ej. Är det en bra idé så går han/hon gärna vidare till ledningsgruppen, om det är ett beslut som behöver förverkligas där.

**C4:** Informanten är en ung person med högre utbildning i ledande position som har jobbat några år i företaget och har avancerat till sin nuvarande roll. Han/hon sitter i kontorslandskap och arbetar normala arbetstider, men mycket övertid. Ägnar mycket av sin arbetstid till att lösa problem som borde kunna förebyggas. Informanten önskar mer tid för utvecklingsmöjligheter för att gagna den egna rollen och företaget. Han/hon kommer i kontakt med sina underordnade dagligen på de flesta vanligt förekommande sätten. Informanten fikar och lunchar med sina underordnade och menar att: *“.../”det gör att jag får en nära och naturlig relation till mina kollegor/underordnade.”* Planerade möten med underordnade sker

en gång i veckan och innehåller oftast information och i utbildningssyfte. Han/hon finner en bra balans i frekvensen av möten just nu. Informanten har personliga informella möten med sin chef dagligen där uppkomna problem och strategier diskuteras. Informanten får idéer från sina underordnade ett par gånger i månaden. Då går de tillsammans igenom för- och nackdelar samt gör en bedömning om de skall gå vidare med idén. Från företagets sida informeras det aktivt att det är viktigt att anställda är delaktiga i verksamheten. De har skapat ett forum för att kunna bolla idéer över gränserna. *”För mig är det viktigt att lyfta fram mina anställda så att det är de som växer och känner att de är viktiga i sitt dagliga arbete. Att jag som chef vill att vi som grupp ska lyckas med våra mål.”* Han/hon hade ibland önskat klara och tydliga direktiv från sin chef för att få tydligare mål och att man jobbar efter företagets mål. Informanten beskriver sin relation till de underordnade som god. *”Jag litar på mina anställda att de utför sitt arbete på ett effektivt och målinriktat sätt. De litar förhoppningsvis på att jag kan leda dem dit.”*

**C5:** Yngre person med högre akademisk utbildning och har jobbat ett tag inom företaget på några olika befattningar. Delar rum med kollegor och jobbar normala arbetstider och har en del övertid. Styr arbetet till stor del själv, men önskar att dygnet hade fler timmar. Då informanten delar rum med sina underordnade så kommer de i kontakt med varandra löpande under dagen och kan på så sätt lösa det som kommer upp på ett enkelt sätt. Kontakten med chefen sker i huvudsak via telefon, sms eller e-post. Informanten fika och äter ofta lunch med sina underordnade och ser det som positivt då han/hon gärna vill hålla sig nära ”gänget” och det ger en positiv påverkan. Han/hon var tidigare kollega med dem som han/hon nu är chef för. Planerade möten med underordnade hålls varannan vecka och sporadiska möten sker ungefär med samma frekvens. Mötena kan vara både gemensamma och enskilda och handlar främst om projektgenomgång och allmän information om företaget. Informanten anser att det är lagom många möten och han/hon har själv valt hur ofta de ska ske. Dock uttrycker han/hon: *”Att komma iväg från kontoret och ha fler kreativa möten i annan miljö hade varit nyttigt.”* Informanten träffar sina egna chefer 1-2 ggr i månaden och är inte personliga om han/hon inte ber om det. Dessa möten handlar främst om resultatuppföljning. Informanten får ibland idéer från sina medarbetare, *”inte jätte ofta dock”*. Han/hon blir *”jätteglad”* över dessa idéer och försöker bemöta förslaget om det är möjligt att genomföra och gynnar företaget. Ett sätt för att öka initiativtagande från det anställda är att delegera ut ansvarsområden och få alla att hålla lite koll på varandra för att på så sätt skapa bättre inblick i helheten. Informanten ser en liten nackdel i att han/hon tidigare varit kollega med sina underordnade, speciellt i svåra

situationer. Informanten har inte fått några förhållningsregler från ledningen om hur han/hon skall agera som chef. Därför frågar han/hon när han/hon behöver råd eller undrar över något, eller agerar efter eget tycke. Informanten anser sig ha en mycket bra relation till sina underordnade och försöker se till att alla mår bra och har en rimlig arbetsbelastning, vilket han/hon använder lunch och fikaraster till att känna av läget. *”Jag behandlar mina medarbetare så som jag önskat att min chef skulle behandlat mig.”*

**C6:** Yngre person i en ledande roll, med högre utbildning, där kreativitet är av stor nytta. Har jobbat på företaget relativt lång tid med olika arbetsuppgifter och har bra relation till sina underordnade. Jobbar en hel del övertid, men rör sig samtidigt mellan olika miljöer där kreativa möten kan uppstå, och trivs med det. Har god kontakt med sin chef via telefon eller e-post dagligen, även många små korta personliga möten. Träffar sin personal mycket och har en bra personlig relation till dem. Informanten har en kontakt med övriga chefer som mycket handlar om arbetsplanering. Får ofta förslag på förbättringar från medarbetare, uppmuntrar till förslag och det verkar som att de försöker genomföra dem.

**C7:** Yngre person med högre utbildning och som har arbetat ett tag i företaget och nu är i ledande befattning efter att ha avancerat. Sitter i öppet kontorslandskap, har normala arbetstider och jobbar inte så mycket övertid. Önskar att mer tid gick åt till ledarrollen och mindre till administrativt arbete. Informanten har kontinuerlig kontakt med sina underordnade under dagen. De har lunch och fikarast tillsammans vilket informanten anser ökar sammanhållningen i gruppen. Schemalagda möten med underordnade sker en gång i veckan och består mest av aktuella problem, få fram förslag på förändringar och förbättringar samt gå igenom arbetsrutiner. Informantens underordnade föreslår själv mötestillfällen om så behövs. Själv har han/hon möte med sin chef vara annan vecka, tätare vid behov. Informanten får ofta idéer från sina underordnade och han/hon utreder då möjligheterna att genomföra dem eller kontaktar de personer som idéerna berör. För att få in idéer från anställda har de utbildats för att bättre kunna se samband mellan avdelningarna och på så vis kunna komma med förslag på förbättringar. Informanten försöker ha en bra relation till alla sina underordnade, men vill samtidigt behålla sin naturliga ledarroll. Han/hon har inte fått någon information från sin chef hur han/hon skall förhålla sig i sin chefsroll till de underordnade. Informanten känner att han/hon har bra personlig relation till sina underordnade där de kan prata öppet.

**C8:** Man person högre utbildning i ledande position och har jobbat en tid i företaget. Han/hon har eget rum /../ *"men sitter ofta i kontorslandskapet för att få bättre "känsla" för den operativa verksamheten."* Jobbar även hemifrån ibland på kvällar och nätter. Jobbar normala arbetstider och en del övertid, där övertiden inte består av så mycket kontorsarbete utan mer av *"lågintensivt tanke/managementarbete"*. Arbetstiden fördelas 30 % management och 70 % operativt men informanten skulle önska att det var tvärt om. Han/hon kommer i kontakt med sina anställda kontinuerligt under dagen genom samverkan, workshops, möten och luncher. Informantens kontakt med sin chef ser ut på liknande sätt. Han/hon äter gärna lunch med sina underordnade då han/hon tror på att umgås och inte hålla distans till sina underordnade. Informanten anser att detta ibland gröper ur den klassiska auktoriteten, men han/hon tror på att umgås ändå. Möten hålls kontinuerligt och består av allt från *"socialt pladder"* till projekt- och utvecklingsmöte. Han/hon skulle gärna se fler möten på just denna arbetsplats i form av workshops, men tiden tillåter inte det. Informanten har dagligen möten med sin chef och även dessa möten innehåller *"socialt pladder"* men även viktiga strategiska frågor. Informanten får dagligen idéer från anställda och han/hon *"Försöker ta in det mesta och se var det passar in i planen."* *"Tyvärr har vi mer idéer än tid och måste hela tiden prioritera bort/senarelägga."* Informanten menar att företaget faktiskt måste bromsa de anställda då det nästan är för mycket idéer, men samtidigt menar han/hon att med företagets struktur, område och storlek är det naturligt att det kommer nya idéer hela tiden. Informanten önskar att han/hon hade mer tid för varje underordnad och mer tid att vara chef. Han/hon har inga förhållningsregler om hur han/hon skall vara som chef, och relationen till de anställda beskrivs som avslappnad, öppen och ärlig. Dock uttrycker han/hon: *"Ibland borde jag nog vara lite tuffare?"*

**C9:** Yngre kvinna med eftergymnasial utbildning i ledande befattning. Har jobbat i företaget några år och avancerat inom företaget. Alternerar arbetsplats under dagen och delar skrivbord med kollegor. Informanten jobbar normala arbetstider med en del övertid. Han/hon kommer i kontakt med sin chef både spontant och vid behov, men varken fikar eller äter lunch med sin chef. Möte med chefen sker vid behov och fastlagt en gång i månaden vilka kan vara personliga om så behövs. Syftet med mötena är att föra arbetet framåt. Förhållningsregler finns inga uttalade från ledningen vilket innebär eget ansvar. Informanten saknar underordnade.

**MI:** Ung person med akademisk examen i en roll där kreativitet är bra för slutresultatet, ser sig själv på ledande position om fem år. Nyanställd. Trivs med ansvar och drivande av frågor,



och känner att han/hon behöver och har utrymme för detta. Ser på arbetsplatsen som en plats med hög ansvarskänsla och positiv stämning där det tas snabba beslut. Jobbar en del övertid, och ser det som en nödvändighet, men ser inga problem i det. Är självgående och har kontakt med sin chef när han/hon behöver hjälp med, eller svar på olika frågor. Möten sker ofta via korta spontana möten, eller längre planerade möten. De har de en bra dialog, som snabbt förmedlar den information som efterfrågas. Chefen har en coachande roll, och ger mycket handlingsutrymme och få direkta direktiv. Informanten får snabb respons från sin chef, t.ex. på e-post. När han/hon har idéer går han/hon vidare och har ett nätverk för att presentera dem i. Informanten upplever att innovation är välkommet inom företaget, och gör informanten ytterst delaktig i företagets utveckling. Han/hon kommer ofta med idéer till sin chef, vilka de tillsammans senare arbetar vidare utifrån. Känner att han/hon får bra gehör för sina idéer, och upplever inga begränsningar i vilka idéer han/hon kan lämna, så länge de ligger i linje med vad företaget vill kommunicera och det finns resurser till att genomföra dem.

**M2:** Ung person med högskoleexamen. Har jobbat en kortare tid inom företaget och ser sig själv som ledare/chef inom fem år. Sitter i öppet kontorslandskap, jobbar normala arbetstider och har inte speciellt mycket övertid, vilket han/hon ser som positivt om det krävs och under en kortare period. Skulle önska lite mer variation i arbetet och att han/hon kom ifrån skrivbordet då och då. Arbetsplatsen har stundtals ett stressigt tempo, men kollegorna är trevliga och stämningen är god. I vissa perioder är tempot lägre och då finns det tid för att *"försöka utveckla och strukturera"* *"Det är alltid möjligt att ta egna initiativ"*. Planerade möten sker varannan vecka, men chefen sitter stundtals i samma kontorslandskap eller passerar så det är alltid ok att gå förbi och ställa frågor. Informanten skulle önska mer kontakt med sin chef vilket skulle leda till att chefen varit mer insatt i det de problem som uppstår i det dagliga arbetet. *"Fler spontana inofficiella möten hade heller inte varit fel när det uppkommer frågor som rör hela gruppen."* Han/hon varken fikar eller äter lunch med sin chef och känner inte att det behövs: *"Jag skulle inte vilja luncha med min chef men jag tror annars att det är ett sätt att lära känna varandra lite bättre på. Det skulle antagligen påverka relationen positivt. Att förstå hur en annan människa fungerar underlättar alltid när man arbetar tillsammans."*

De planerade mötena är i grupp och handlar om mest och information och uppföljning. Informanten har haft idéer om att försöka förenkla rutiner i det dagliga arbetet och på så sätt rationalisera bort det som är onödigt. Informanten driver sina idéer själv eller tillsammans

med de personer som kan hjälpa till att realisera idén: *”Jag driver den själv. Om man har en idé så får man kalla ihop de personer man behöver hjälp av och se om det går att genomföra”*, alternativt ber han/hon chefen att driva frågan högre upp i organisationen. Möjligheterna att komma med idéer i företaget är goda, men det kan ta lång tid att driva igenom dem då en förändring ofta berör flera arbetsgrupper. Informanten anser att han/hons chef är kreativ, men chefen jobbar inte direkt för att få sin personal att prestera bättre, det ansvaret ligger på arbetstagaren. På frågan: *Skulle du beskriva din chef som en coach eller en som ger direktiv?* Svarar informanten: *”Oftast en som ger direktiv. I gemensamma projekt däremot mer som en coach.”* Stämningen på arbetsplatsen är god och alla hjälper varandra, men ibland kan arbetsgrupperna hålla ihop inbördes. Informanten har en professionell relation till sin chef, men de förstår inte varandra alla gånger då de inte riktigt känner varandra. Arbetet utförs mycket under eget ansvar och han/hon har inte så mycket kontakt med andra chefer. Känner i nuläget sig inte direkt delaktig i företagets utveckling.

**M3:** Person som har gymnasieutbildning, i en roll som bör gynnas av kreativitet. Har varit anställd i företaget flertalet år på olika avdelningar, och vill byta arbetsgivare, vilket kan bero på att han/hon kanske ser dåliga utvecklingsmöjligheter på sin tjänst och att han/hon jobbar på olika fysiska platser. Har inte så mycket personlig kontakt med sin chef, men via telefon och e-post. Har dock ändå en bra personlig kontakt, även bra kontakt med andra chefer. Han/hon har en coachande chef, som är lite mer i karaktären som en vän, vilket informanten tycks uppskatta. Ser sig själv som en person med innovativa idéer, men kan se det som lite svårt att få igenom dem. Dock har han/hon fått gehör för någon/några idéer, men de har ännu inte realiserats. Ventilerar idéer med chefen och kollegorna, men ser inte sin chef som speciellt kreativ i dagsläget, vilket kan bero på att chefen är ny i sin roll, och att det är mycket styrning uppifrån. Mycket av styrningen beror dock på att informanten jobbar med specifika detaljer, men han/hon känner att chefen lyssnar bra, och de har en bra dialog. Känner bara delvis att han/hon bidrar till företagets utveckling, och vet inte riktigt hur han/hon skall bli mer delaktig. Önskar även att kontorsmiljön kunde varit bättre utformad. Han/hon har eget kontor som ibland delas med andra anställda och då blir det trångt.

**M4:** Yngre person med högre utbildning. Har jobbat en kortare tid inom företaget. Ser sig själv om fem år som VD eller ansvarig för ett annat kontor någonstans i världen. Sitter i delat kontor och jobbar normala arbetstider, men jobbar övertid nästan dagligen. Informanten trivs

med sitt arbete, men skulle önska att det fanns mer tid att fördjupa sig i strategiska frågor. Klimatet på arbetsplatsen präglas av: *"Snabba beslut och personligt engagemang."* När vi frågar om informanten känner att han/hon har möjlighet att ta egna initiativ, svarar han/hon: *"Absolut, i regel är det tiden att göra andra saker som begränsar. Men har man bara en bra idé så uppmanas man av företaget att själv lösa om möjligt och om inte en beskrivning på vad som behövs."* Informanten ser feedbacken som bristfällig i företagen, vilket han/hon har tagit upp med VD:n. Han/hon har daglig kontakt med sin chef, både med planlagda och spontana möten. *"Då det är ett mindre företag pratas vi alla vid dagligen."* Informanter anser inte att mer kontakt med chefen är nödvändigt då de dagligen har korta möten. Ibland äter de lunch tillsammans men de håller sällan gemensamma fikapauser, vilket han/hon inte ser som något som påverkar arbetsdagen i någon speciell riktning. Det positiva skulle vara om det dök upp en bra idé under diskussionerna. Informanten har lämnat många olika förslag på förbättringar som positivt har tagits emot. När han har en idé bokas eller arrangeras ett möte med berörda parter för att diskutera genomförandet. Därefter utses ansvarig för genomförandet. De anställda uppmanas att komma med idéer, dock går det långsamt att genomföra dem *"/../"* *"då företaget för närvarande svämmar över av alla idéer som skall genomföras"*. Informanten anser att närmsta chefen är kreativ och deras relation är mycket bra, även relationen med andra chefer är mycket bra. Arbetsplatsen har en god stämning, men det finns några medarbetare som inte riktigt anpassat sig till gruppen och informanter tror att de känner sig lite utanför. Han/hon upplever inte någon konkurrens mellan medarbetarna och chefen *"Hjälper till vid behov och agerar bollplank när det behövs. Han är dessutom väldigt duktig på att låta en själv lösa bekymmer och svara på frågor."* Dock finner informanten ett problem i att chefen har eget rum då de menar att det är han som har mest kunskap och information. Informanten känner sig ytterst delaktig i företagets utveckling

**M5:** Yngre person med akademisk examen som arbetat kortare tid inom företaget. Han/hon sitter i kontorslandskap och har avancerat inom företaget under sin anställning. Informanten arbetar normala arbetstider utan speciellt mycket övertid och trivs bra med sina arbetsuppgifter. Han/hon beskriver arbetsplatsen som utvecklande med en del rutiner och bra stämning samt trevliga arbetskamrater. Informanten upplever att han/hon har möjlighet till att ta egna initiativ då han/hon får uppgifter som skall lösas och är i stort sett helt fri att lösa dem på sitt sätt. Spontana och formella möten med chefen sker främst via telefon eller e-post och informanten känner att det är bra så. Ibland fikar han/hon och äter lunch tillsammans med sin chef. Möten med chefen är gemensamma och handlar mest om planering och uppföljning.

Han/hon har inte haft några idéer kring förändringar, men uppfattar möjligheterna att komma med idéer och förslag i företaget som bra. Informanten anser att närmsta chefen är kreativ och de kommer bra överens, även med övriga chefer inom företaget. Chefen hjälper informanten att prestera bättre genom att vara uppmärksam, ställa frågor och erbjuda hjälp vid behov. Relationen till övriga medarbetare är bra och han/hon upplever ingen konkurrens mellan dem. Informanten känner sig delaktig i företagets utveckling.

**M6:** Person, lägre medelålders med akademisk examen, har ett jobb där mycket kreativitet är positivt. Har jobbat på företaget en ganska kort tid, men ser sig själv om fem år fortfarande arbetande med samma frågor eller på ett annat företag. Delar rum med tre kollegor, jobbar en del övertid i vissa perioder och ser verksamheten som dynamisk och stressig (*inget som vi tolkat som negativt*). Skulle vilja tillhöra en större organisation inom sitt verksamhetsområde, med lite mer rutiner och struktur, då det idag är upp till arbetstagaren att på egen hand strukturera upp vissa saker, utan sätta ramar. Han/hon har bra kontakt med sin chef, både formellt och informellt. Känner att han/hon har bra möjligheter att komma med innovationer, och få gehör för dem. De hinder som finns för genomförande av inlämnade idéer, har främst berott på kostnaden eller bristen på tid att driva idéerna vidare. Chefen ser till att arbetsbelastningen är acceptabel, och hon är kreativ i form av att vara en person som finner på bra lösningar på problem i knepiga situationer. Chefen är delaktig i det dagliga arbetet och har en bra dialog med sin grupp, och på så sätt sätter tonen på gruppen med sitt sätt att vara och arbeta. Han/hon har inte så mycket kontakt med andra chefer i organisationen än sin egen, men de kontakterna han/hon har fungerar bra. Känner att han/hon bidrar till företagets utveckling inom sitt eget område då han/hon har möjlighet att vara kreativ och finna på egna lösningar som utvecklar företaget.

**M7:** Person med universitetsexamen som har jobbat inom företaget en längre tid med olika arbetsuppgifter, främst mot kunder. Han/hon trivs bra på företaget, men hade gärna sett att ansvarsområdet sett lite annorlunda ut, gärna lite bredare. Informanten sitter i kontorslandskap, men är fri att jobba t.ex. hemifrån. Han/hon jobbar övertid några dagar i veckan, och skulle vilja ha lite mer tid för de sista detaljerna. Arbetsplatsen är dynamisk, öppen, internationell, mångkulturell, effektiv och positiv. Informanten sitter i samma lokal som sin chef, och denne är som regel tillgänglig när så behövs. Möten med chefen är både personliga och i grupp, samt äter lunch tillsammans. Kontakten och relationen mellan dem båda är ärlig, öppen och god, även med andra chefer inom företaget. Informanten har kommit

med idéer och fått gehör för dem. Idéer realiseras genom att han/hon ser vem/vilka som idén förbättrar för, därefter diskuteras den med ansvariga på avdelningen för att komma fram till olika lösningar. Tyvärr finns det avundsjuka mellan de anställda, vilket informanten som presterar bra upplever. Informantens chef har stor tillit till informantens egen bedömning av prestationen, och chefen tar aktivt del i avlastningsstrategier och peppar informanten som känner sig delaktig i företagets utveckling.

**M8:** Yngre person med högre utbildning. Har jobbat en kortare tid i företaget och sitter i ett öppet kontor. Han/hon trivs med sina arbetsuppgifter och jobbar inte speciellt mycket övertid. Informanten känner att han/hon har möjlighet till att ta egna initiativ då det är ett *../"litet företag gör det enkelt att sätta nya rutiner på plats"*, detta tack vare en platt organisation där de får ta mycket egna initiativ, och får feedback från sin chef. Träffar sin chef dagligen, ibland på lunchen och kan direkt få kontakt om det är något han/hon vill prata om. Planerade möten sker på både chefs och arbetstagares initiativ och berör mest siffror som behöver diskuteras. Informanten har lämnat idéer om förbättringar som var av stor vikt för företaget, vilket togs emot med positiv respons. Han/hon ser sig själv som ansvarig för sina idéer och driver därför dem själv. Informanten har en god arbetsmässig relation till sin chef som tar till sig klagomål/förslag. Även med andra chefer funkar kommunikationen bra. Han/hon umgås inte med sina kollegor privat, men stämningen är god dock finns det en ödmjuk konkurrens mellan de anställda. Informanten känner sig delaktig i företagets utveckling och har roligt på jobbet.

**M9:** Yngre person med universitetsexamen och har jobbat en kortare tid inom företaget med olika arbetsuppgifter. Ser sig själv om fem år på samma position men eventuellt med personalansvar. Han/hon delar kontor med kollegorna och arbetar normala arbetstider med övertid någon dag i veckan. Informanten trivs bra med sina arbetsuppgifter och säger att det är en positiv stämning på arbetsplatsen, dock något ostrukturerad. När vi frågar över möjligheten att ta egna initiativ svarar han/hon: *"Ja, har man idéer så lyssnar kollegor och chefer."* Informanten anser att företaget är duktigt på att ge feedback. Då kontoret är litet så träffar han/hon sin chef dagligen vilket gör att han/hon anser att det inte behövs mer kontakt med chefen. Dock fikar eller lunchar de sällan tillsammans (av ett skäl som informanten själv valt). Han/hon anser att han/hon kan ha gemensamma och personliga möten med sin chef och dessa handlar mest om problemlösning eller rutinförändringar. Informanten har kommit med förslag om förbättringar inom system och rutiner, vilket hörsammades av cheferna och en ansvarig för genomförandet utsågs. Möjligheterna att komma med idéer är goda inom

företaget, men informanten ger svaret att det /..”*blir ibland inte mycket mer än ett förslag.*” Stämningen på arbetsplatsen är god, men alla är så fokuserade på sina arbetsuppgifter att det inte blir så mycket tid över till att lära känna varandra. Informanten anser att han/hon har en bra relation till sin närmaste chef: ”*Vi kan prata om det mesta och han är en god lyssnare*”. Dock har informanten svårt att svara på om chefen är kreativ, men han hjälper till med lösningar när informanten stöter på problem. Kontakt med övriga chefer på företaget är god, även med övriga medarbetare och de fungerar bra tillsammans utan inbördes konkurrens. Informanten ser sig själv som delaktig i företagets utveckling.

**M10:** Yngre person med gymnasieexamen som har jobbat kortare tid inom företaget. Delar arbetsplats med sina kollegor och jobbar utan övertid. Han/hon trivs på sin arbetsplats där stämningen är trivsamt, gemytlig, härlig och utvecklande. Han/hon ser sig själv på en ledande position om fem år. Han/hon upplever att det finns goda möjligheter att komma med egna förslag, även om han/hon själv ännu inte gjort det. Informanten får feedback på sina prestationer av chefen. Kontakten mellan dem sker personligen, via e-post eller telefon. Informanten önskar inte mer kontakt än de har nu då chefen alltid är tillgänglig. Han/hon fikar och har lunch tillsammans med sin chef och anser att det påverkar arbetsdagen och informanten själv som positivt. Möten hålls med chefen både personliga och i grupp. Dessa handlar främst om utveckling. Informanten anser att chefen är kreativ och relationen mellan dem är bra. Även relationen mellan informanten och andra chefer är bra, samma gäller övriga medarbetare. Han/hon känner sig delaktig i företagets utveckling.

**M11:** Yngre person med akademisk examen och har arbetat kortare tid i företaget. Informanten ser sig om fem år i en roll med betydligt större ansvar eller i en ledande position. Han/hon delar rum med en kollega och arbetar normala arbetstider och även en hel del övertid. Informanten uttrycker även att arbete sker gratis hemifrån på kvällstid. Informanten trivs på sin arbetsplats, men önskar större beslutsrätt ibland. Han/hon beskriver arbetsplatsen som: ”*Ostrukturerat men härligt. Få rutiner, mkt ad-hoc, roliga projekt, kompetenta kollegor.*” Informanten känner att det är möjligt att ta egna initiativ vilket sker dagligen, dock saknas det tid att realisera idéer som kan föra avdelningen framåt. Informanten har dagligen informella avstämningar med sin chef och de äter ofta lunch tillsammans med övriga kollegor. Det framgår att informanten har en bra kontakt med sin chef och de skojar med varandra. Gemensamma möten hålls en gång i veckan och personliga samtal när det behövs. Syftet med mötena är främst informationsdelning och idéarbete.