



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Magisteruppsats VT 2010

# Mellanchefens komplexa roll

---

Isabelle Gennow, Peter Reinertz & Ausrine Uptaite

Handledare:

Mikael Bergmsth

Gustaf Kastberg

# SAMMANFATTNING

<b>Titel</b>	Mellancheferens komplexa roll
<b>Författare</b>	Isabelle Gennow, Peter Reinertz och Ausrine Uptaitė
<b>Nivå</b>	Magisteruppsats
<b>Institution</b>	Institutionen för Service management, Lunds Universitet, Campus Helsingborg
<b>Handledare</b>	Mikael Bergmash och Gustaf Kastberg
<b>Problem</b>	Mellancheferens mittenposition innebär att de står mitt i händelsernas centrum med påtryckningar uppifrån, nerifrån, inifrån och utifrån organisationen. Mellanchefer är de som i praktiken ska omsätta ledningens direktiv, samtidigt som de ska föra upp information i organisationen. Mellancheferens roll är på så sätt mycket påfrestande, vilket blir ytterst tydligt i organisationer i förändring. Det är i sådana tider som det kan väntas uppstå frågor från medarbetarnas sida. Samtidigt kan mellanchefer sitta inne med information som de inte får dela med sig av. Det här gör att mellanchefer hamnar i en rollkonflikt där de ska fungera som en slagpåse och en ledare för de anställda i organisationen.
<b>Syfte</b>	<p>I denna studie undersöker vi hur mellanchefer beskriver sin roll i en organisation. Vårt syfte är att undersöka hur en mellanchefer ser på sig själv och sin position. Utifrån mellancheferens perspektiv vill vi studera och identifiera, vilka hinder och problem de stöttar på i sitt arbete och hur dessa påverkar deras uppdrag i rollen av en mellanchefer. Syftet ska uppnås med hjälp av följande frågeställningar:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- <i>Vilka hinder möter mellanchefer i sitt arbete?</i></li><li>- <i>Vilka strategier använder mellanchefer för att hantera eventuella hinder som kan uppstå i en organisation?</i></li></ul>
<b>Metod</b>	För att på bästa sätt kunna besvara våra frågeställningar angående mellancheferens roll, anser vi att samtal med personer i dessa positioner är det bästa sättet att gå tillväga. Genom intervjuer med flera mellanchefer undersöker vi hur de ser på sig själva och arbetet i en mellancheferens position. Vi har dessutom genomfört grundliga studier av den forskning som gjorts inom området. Våra teoretiska fynd har vi sedan använt som utgångspunkt vid utformning av vår egen problemformulering och som underlag vid analys av den insamlade empirin. I denna studie undersöks också om de klassiska modellerna för ledarskap håller.
<b>Resultat</b>	Ledarskap består av en balans mellan erfarenhet, teori och intuition. Det är tidigare erfarenheter och lärdomar från tidigare chefer som skapar förutsättningar för mellancheferens ledarskap. För att praktisera ett bra ledarskap är det viktigt att ha en balans mellan de tre faktorerna vilket cheferna inte verkar ha. Mellancheferens roll framstår som en motsägelsefull roll. Cheferna vill gärna framhäva att de har en coachande roll där vikten ligger vid att lyssna, stödja och uppmuntra. Men utan klara direktiv kommer inte medarbetarna veta vad som förväntas av dem och vad de ska prestera. Mellancheferna undviker ord som kan kopplas till ett auktoritärt chefskap och tycks inte vilja att deras ledarskap ska förknippas med begrepp som kontroll, styrning, rapportering eller direktiv. En allmän uppfattning hos mellanchefer är att en chef är den som styr sina medarbetare, medan en ledare snarare motiverar dem. Ledare anses ha en finare innebörd, medan chef är ett ord med negativ klang. Mellanchefer definierar ledarskap som en motsats till chefskap. Men i praktiken handlar det inte om antingen eller, utan snarare om att kombinera de två uppgifterna.
<b>Nyckelord</b>	Organisation, mellanchefer, ledarskap, chefskap, handlingsutrymme, mittenposition, information, kommunikation, styrning.

# FÖRORD

Under uppsatsens gång har vi träffat, intervjuat och pratat med många kompetenta och intressanta personer, vilka vi vill tacka för deras medverkan i den här uppsatsen. Stort tack till våra intervjupersoner från Sparbanken Finn, Sparbanken Gripen samt Sparbanken Syd, utan vars medverkan den här undersökningen inte hade varit möjlig.

Vi vill även passa på att tacka våra eminenta handledare Mikael Bergmash och Gustaf Kastberg för deras idéer, kritiska granskning samt åsikter kring vårt uppsatsmaterial.

Helsingborg, maj 2010

Isabelle Gennow, Peter Reinertz & Ausrine Uptaite

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1. INLEDNING</b> .....	<b>5</b>
1.1 Bakgrund .....	5
1.2 Problemformulering och syfte.....	6
1.3 Avgränsningar .....	7
1.4 Begreppsanvändning .....	7
1.5 Disposition .....	8
<b>2. TEORETISK OCH PRAKTISK METOD</b> .....	<b>9</b>
2.1 Undersökningsstrategi .....	9
2.2 Tillvägagångssätt.....	9
2.2.1 Undersökningens ansats och angreppssätt.....	10
2.3 Datainsamling .....	11
2.3.1 Primär- och sekundärdata .....	11
2.3.2 Urval av respondenter .....	11
2.4 Kvalitativa intervjuer .....	12
2.4.1 Genomförande av intervju.....	12
2.4.2 Reliabilitet.....	13
<b>3. TEORETISK REFERENSRAM</b> .....	<b>14</b>
3.1 Mellanchefernas arbetssituation .....	14
3.1.2 Handlingsutrymme .....	17
3.2 Chefskap och ledarskap.....	18
3.2.1 Fyrfaktormodell.....	19
3.3 Organisationsstruktur .....	20
3.4 Information och kommunikation.....	21
3.5 Konklusion .....	22
<b>4. EMPIRI</b> .....	<b>24</b>
4.1 Fakta om Sparbankerna .....	24
4.1.1 Sparbanken Finn.....	24
4.1.2 Sparbanken Gripen.....	24
4.1.3 Sparbanken Syd.....	24
4.1.4 Den nya banken.....	24
4.2 Intervjupersoner .....	25
4.2.1 Sparbanken Finn.....	25
4.2.2 Sparbanken Gripen .....	26
4.2.3 Sparbanken Syd.....	27
<b>5. ANALYS</b> .....	<b>29</b>
5.1 Organisationsstruktur .....	29
5.2 Vertikala och horisontella relationer .....	30
5.3 Information och kommunikation.....	31
5.4 Frihet under ansvar.....	33
5.4.1 Chefer och ledarskap .....	35
5.5 Teambyggare.....	36
<b>6. SLUTSATSER</b> .....	<b>40</b>
6.1 Chefsroller.....	40
6.2 Ledarskap och Chefskap .....	40
6.3 Chef eller ledare .....	41
6.4 Vertikala och horisontella relationer .....	42
6.5 Informationsöverflöd.....	42
6.6 Personlig ledarkompetens .....	43
<b>7. DISKUSSION</b> .....	<b>44</b>
<b>8. VIDARE FORSKNING</b> .....	<b>45</b>

# 1. INLEDNING

*I uppsatsens inledande kapitel ges läsaren en bakgrund till ämnesområdet samt en redogörelse för studiens problemformulering och syfte. Vidare åskådliggörs avgränsningar som gjorts för att rama in problemet. I kapitlet förklaras även begrepp vars definitioner är centrala för förståelsen av undersökningen. Slutligen presenteras en disposition som närmare beskriver uppsatsens upplägg.*

## 1.1 Bakgrund

Forskningen idag visar en tydlig förändring av chefsrollen, som inte längre är lika med mest makt. En utveckling mot allt plattare organisationer har även inneburit en förändring av mellanchefernas roll. Decentraliserade enheter har medfört att mellanchefer fått ett större ansvar för fler arbetsuppgifter, samt större möjlighet att fatta beslut inom sina ansvarsområden.<sup>1</sup> Trots det stora ansvaret, hamnar mellanchefer ofta i ett tomrum. Mellancheferpositionen innebär att man står i mitten av oförenliga krav som kommer dels ovanifrån den strategiska ledningen och dels underifrån personalen i den operativa kärnan.<sup>2</sup>

Mellanchefer fyller en mycket viktig roll vid implementering av strategier, samtidigt som deltagande i själva strategiutformningen har stor inverkan på det slutgiltiga resultatet.<sup>3</sup> Positionen i mitten av krav ovan- och underifrån, kan tänkas påverka informations- och kommunikationsflödet inom en organisation. Därför blir det intressant att titta på hur budskapet ”filtreras” genom chefer på mellannivå och kommuniceras vidare i organisationen. Då mellanchefers deltagande i utformningen av strategier är av stor vikt för den strategi som han eller hon senare ska komma att implementera<sup>4</sup>, är det intressant att undersöka om deras mittenposition mellan personalens önsknings och ledningens beslut begränsar deras utrymme att agera i.

De studier som gjorts om mellanchefer i organisationer pekar främst på deras roll som offer för omgivningens många motsägande förväntningar.<sup>5</sup> Mellanchefer är ofta de som är ansvariga för att ledningens bestämmelser når medarbetarna på lägre nivåer av en organisation. När de underordnade inte samtycker med de regler som ledningen sammanställt, riktas kritiken mot mellanchefer. Uppnås inte målen som de överordnade har satt, är det ännu en

---

<sup>1</sup> Wilson, F. (2008). *Organisation, arbete och ledning, en kritisk introduktion*. Malmö: Liber AB. Sid 81 ff

<sup>2</sup> Drakenberg, M. (1997). *Från ledning till verksamhetens motor*. Lund: Studentlitteratur. Sid 8

<sup>3</sup> Herzig, S.E. & Jimmieson, N.L. (2006). *Middle managers' uncertainty management during organizational change*. Leadership and Organization Development Journal. 27 (4): 628-645.

<sup>4</sup> Ibid.,

<sup>5</sup> Franzén, H. (2004). *ABC för mellanchefer*. Malmö: Liber ekonomi. Sid 102 ff

gång mellanchefer som blir syndabocken. De här faktorerna gör mellancheferens roll svår att hantera. En fråga som lätt dyker upp i det här sammanhanget är vad som händer om en mellanchefer inte står bakom ledningens beslut. Måste man alltid ställa sig 100% bakom ledningens beslut, eller finns det utrymme för egna initiativ?<sup>6</sup>

Vi valde att vända oss till mellanchefer i tre skånska banker; *Sparbanken Finn*, *Sparbanken Gripen* och *Sparbanken Syd* som i stundens hetta genomgår en fusion för att bilda en skånsk storbank. Mellancheferdilemmat tror vi kan bli ytterst tydligt i organisationer under någon sorts press, vilket är främsta anledningen till att vi har valt att studera mellanchefer i organisationer i förändring. Organisationerna som vi har studerat är relativt platta, med tydliga områdesuppdelningar. Varje område har en ansvarig chef som har både överordnade och underordnade att svara till och som därav besitter den typiska mellancheferpositionen. Trots att många teorier behandlar den här mellancheferproblematiken, saknas studier inom området i en svensk kontext vilket gör att ämnet blir relevant att studera.

## 1.2 Problemformulering och syfte

I vår uppsats fokuserar vi på problematiken av att som mellanchefer befinna sig i mitten av en organisation. Närmare bestämt vill vi undersöka vilka hinder en mellanchefer stöter på i sin arbetsroll, samt vilka tillvägagångssätt som används för att ta sig ur en eventuell problematisk situation. En studie av *Sparbanken Finn*, *Sparbanken Gripen* och *Sparbanken Syd* har gett oss en möjlighet att följa en förändringsprocess i realtid. Genom att följa mellanchefer i företag under förändring, tror vi att mellancheferproblematiken kan bli ännu mer framträdande och därmed lättare att identifiera. Uppsatsens fokus kommer därmed ligga på chefer på mellannivå och hur de i denna roll upplever samt hanterar spänningar och problem i vardagen som uppstår i denna position. Trots att vår undersökning kan ses som något smal, då den enbart innefattar personer från tre företag, hoppas vi kunna dra generella slutsatser. Det här hoppas vi i sin tur kan medföra att företag lättare kan identifiera och hitta effektivare lösningar till problem som uppstår i en mellancheferposition.

Med det i åtanke är syftet med vårt arbete att utifrån mellanchefernas perspektiv studera arbetet i den här ”mittenpositionen” och identifiera vilka svårigheter och problem chefer på mellannivå ställs inför.

---

<sup>6</sup> Franzén, H. (2004). Sid 102 ff

För att göra syftet mer greppbart har vi valt att utgå från följande forskningsfrågor:

- *Vilka hinder möter mellanchefer i sitt arbete?*
- *Vilka strategier använder mellanchefer för att hantera eventuella hinder som kan uppstå i en organisation?*

### 1.3 Avgränsningar

Vi har valt att undersöka vilka problem som kan uppstå i en mellancheferposition samt hur den här problematiken hanteras av cheferna ifråga. Vi kommer således inte studera *varför* problemen hanteras på ett visst sätt. Vi kommer inte heller göra någon analys av skillnaden i olika mellanchefernivåer. Mellancheferställning innehar enligt oss de som har ansvaret över personalen i den operativa kärnan samtidigt som de lyder under och förmedlar uppåt i organisationen.

Undersökningens fokus ligger på mellanchefers egna uppfattning om deras roll i en organisation. Studien kommer därför inte beröra uppfattningen om mellanchefers roll utifrån andra anställda i organisationen, såsom ett medarbetar- eller ledningsperspektiv. Alvesson och Sveningsson (2008) skiljer mellan studier av vad som sker *i* en organisation och vad som sker *med* en organisation<sup>7</sup>. Fokus i den här undersökningen kommer således ligga på den förstnämnda, det vill säga vad som sker *i* en organisation.

### 1.4 Begreppsanvändning

Nedan följer definitioner av begrepp som är centrala i vår uppsats. Vi har valt ut definitioner som vi anser bäst stämmer överens med vad vi syftar på när vi använder dessa begrepp. De är således inte våra egna definitioner.

- *Chef*: ”har inflytande över dem som han eller hon är satt att leda. Detta inflytande kan vara mer eller mindre dirigerande, mer eller mindre detaljstyrt, mer eller mindre delegerat.”<sup>8</sup>
- *Mellanchefer*: personer som har överordnade som de rapporterar till och underordnade som rapporterar till dem.<sup>9</sup>
- *Ledarskap*: ”är en process, en informell relation. Ledarskapet utvecklas i samspelet med medarbetarna och avser chefens agerande i interpersonella termer.”<sup>10</sup>

---

<sup>7</sup> Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2008). *Förändringsarbete i organisationer: om att utveckla företagskulturer*. Malmö: Liber. Sid 17

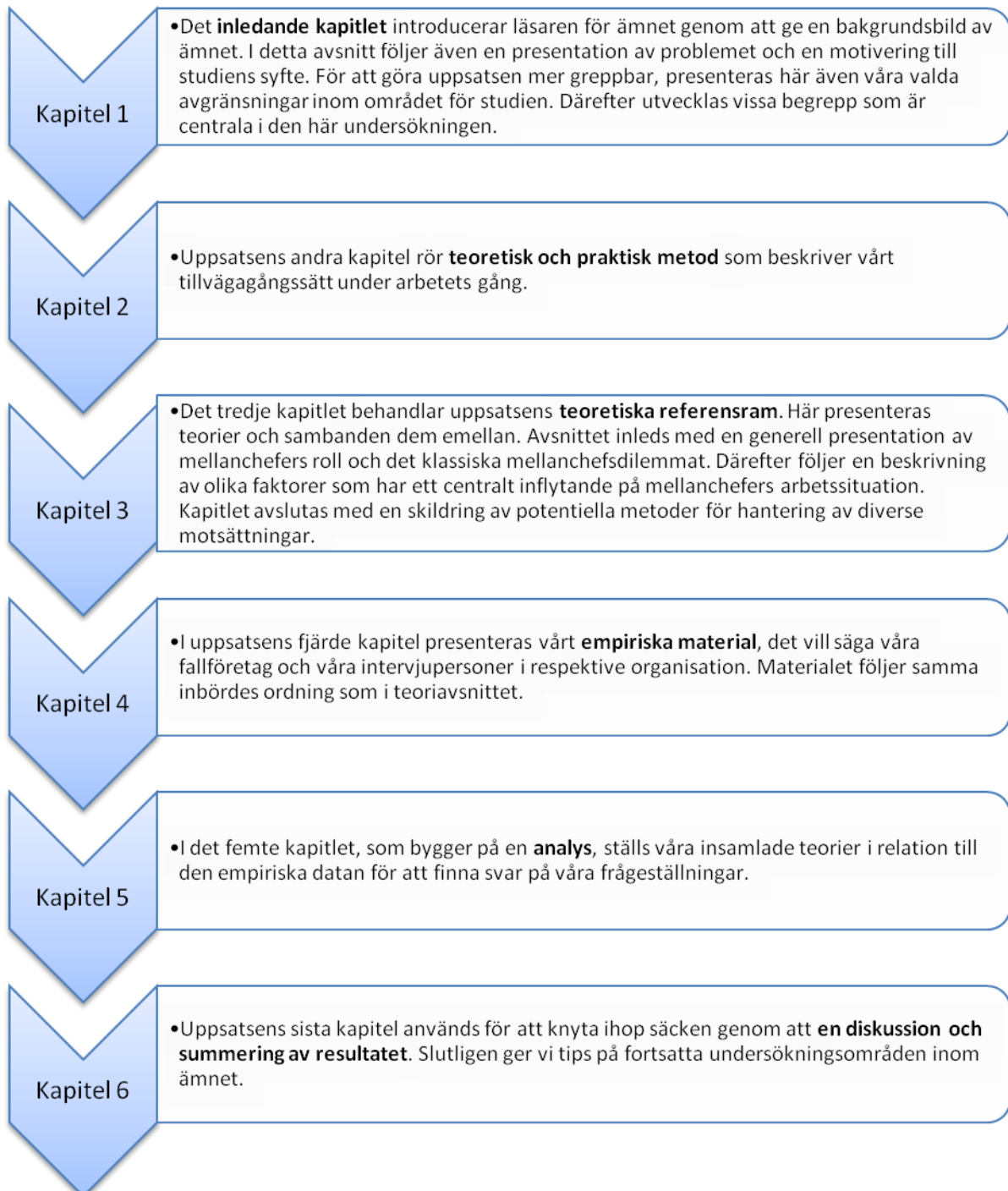
<sup>8</sup> Ahltop, B. (2003). *Ledarskap ur ett ledningsstilsperspektiv*. Lund: Wallin & Dalholm. Sid 27

<sup>9</sup> Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Great Britain: Prentice Hall. Sid 110

<sup>10</sup> Ahltop, B. (2003). Sid 23

## 1.5 Disposition

Syftet med den här dispositionen är att göra det lättare för läsaren att få en komplett bild av studien.





## 2. TEORETISK OCH PRAKTISK METOD

*Nedan presenteras våra utgångspunkter för studien; bland annat varför vi valt att studera mellancheferområdet, vårt vetenskapliga förhållningssätt samt det angreppssätt vi närmat oss problemet med. Kapitlet redogör vidare för hur insamlingen av teoretisk och praktisk data gått till samt hur materialet bearbetats.*

### 2.1 Undersökningsstrategi

Vi har valt att göra en fallstudie på sammanslagningen av *Sparbanken Finn*, *Sparbanken Gripen* och *Sparbanken Syd*. Det som utmärker fallstudien är dess inriktning på bara en, eller som i det här fallet några få undersökningsenheter, som tillåter forskaren att få en djupare helhetsbild<sup>11</sup>. Valet av vårt studieobjekt baseras på Alvessons och Sveningssons resonemang som säger att "[...]det är möjligt att lära sig mycket av ett enda fall[...]" samt "[...]att det är nödvändigt med en rik och detaljerad bild som är känslig för det lokala sammanhanget och berörda människors innebörder för att förstå fenomenet[...]"<sup>12</sup>. Samtidigt påpekar författarna att det är viktigt att iaktta olika grupper inom en organisation för att få en så nyanserad bild som möjligt<sup>13</sup>, vilket vi i högsta grad har gjort genom tre intervjuer i respektive verksamhet. Genom att koncentrera oss på ett fåtal fall hoppas vi kunna gå på djupet och upptäcka saker som är svåra att se vid mer ytliga undersökningar.

### 2.2 Tillvägagångssätt

Vi var ganska tidigt överens om vår idé, det vill säga att studiens fokus skulle ligga på mellanchefer. Nästa steg var att problematisera dessa chefers ställning och hitta en forskningslucka vi kunde bidra med att fylla. Därigenom utvecklades problemfrågan som sedan låg till grund under studiens gång; vilka hinder möter mellanchefer i sin position samt vilka strategier används för att hantera dessa?

Vi sökte ett företag som genomgick någon form av organisationsförändring, då vi tror att en sådan kan förstärka den problematik vi ville undersöka. Den pågående fusionen av Sparbankerna var vid den tidpunkten uppmärksammas i media vilket väckte vårt intresse för bankerna. I samband med litteraturstudier och utformning av en intervjuguide, började vi att leta efter respondenter som var mest lämpade med vårt syfte som utgångspunkt. Via en bekant på Sparbanken Finn, fick vi namn på två chefer som ansågs bäst passande utifrån uppsatsens

---

<sup>11</sup> Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2008). Sid 19 f

<sup>12</sup> Ibid., Sid 19 f

<sup>13</sup> Ibid., Sid 19 f

syfte. På så sätt fick vi tre intervjupersoner på Sparbanken Finn. Det i sin tur underlättade accessen till våra andra intervjupersoner i de resterande två organisationer. Tillgängligheten var dock svårare på Sparbanken Gripen och Sparbanken Syd. Efter ett telefonsamtal med Gripens VD, fick vi två mellanchefer tilldelade oss och lyckades boka en intervju med ännu en mellanchefer väl på plats. Samma situation uppstod med Sparbanken Syd och det var först när vi var på plats som vi fick vår sista intervju inbokad. Den empiriska undersökningen resulterade således i nio intervjuer. Med den teoretiska och empiriska datan på plats kände vi att vi kunde genomföra en analys som skulle leda oss fram till våra slutsatser.

### 2.2.1 Undersökningens ansats och angreppssätt

Inom samhällsvetenskaplig forskning talar man om två olika klassificeringar av forskningsansats, en kvalitativ och en kvantitativ. Metoden som vi valt att använda oss av i den här uppsatsen är den kvalitativa då den i större grad fokuserar på innebörd, snarare än kvantifiering vid insamling och analys av data.<sup>14</sup>

Uppsatsen ser vi som en beskrivande studie. Empirin som vi samlat in beskriver den verklighet som våra intervjupersoner befinner sig i, samt de problem som uppstår i denna. För att beskriva den föreliggande situationen använder vi oss av redan existerande teorier och modeller. Därmed anser vi vår studie vara av deskriptiv karaktär.<sup>15</sup> Genom befintliga teorier ämnar vi dessutom hitta nya infallsvinklar och dra nya slutsatser för att uppmärksamma vilka problem som behöver utforskas närmare. Det gör att vår studie även kan anses vara av en explorativ karaktär.<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> Bryman, A. (2007). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber. Sid 33 ff

<sup>15</sup> Saunders, M. et al. (2007). *Research Methods for Business Students*. Essex: Pearson Education Limited. Sid 130 ff

<sup>16</sup> Patel, R. Davidsson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur. Sid 12 f

## 2.3 Datainsamling

### 2.3.1 Primär- och sekundärdata

Undersökningen bygger på primär- och sekundärdata. Den förstnämnda är inhämtad med hjälp av intervjuer med nio chefer på mellannivå, det vill säga chefer med ett ansvar gentemot medarbetare över sig respektive under sig. En metod man kan använda för att höja undersökningens validitet är *triangulering*. Triangulering innebär att man använder sig av flera källor och att man jämför dessa källor med varandra<sup>17</sup>. Vi har tillämpat den här metoden vid vår empiriska datainsamling och försökt säkerställa studiens validitet genom att intervjua tre personer i varje organisation.

Sekundärdatan har vi samlat in genom litteraturstudier och studier av tidigare forskning inom berörda områden. Databaser såsom *ELIN*, *Uppsatser* samt *Social Science Research Network (SSRN)* har varit till stor nytta vid insamlande av sekundärdata, och då framförallt vetenskapliga artiklar inom ämnesområdet. Artiklarnas bidrag i denna studie är att skapa en mer mångfacetterad och djupare bild samt förståelse för undersökningsområdet<sup>18</sup>. Vi tycker att vi har varit kritiska till den sekundärdata vi använt oss av, då vi i så hög grad det varit möjligt valt litteratur och publikationer skrivna av välkända och respekterade författare.

Målsättningen med litteraturstudierna var att hitta teorier som kunde styrka vårt problemområde. I avsikt att hitta stöd för vår ansats genomfördes grundliga studier av forskning kring ledarskap, chefskap och mellancheferproblematik.

Alvesson och Sveningsson, som behandlar förändringsarbeten i organisationer, lägger stor vikt vid just mellanchefer. Författarna har därför dels inspirerat oss till vårt undersökningsområde och dels skapat en viktig teoretisk grund för vår studie. Andra författare som utgör en stor del av den teoretiska referensramen är Mintzberg, Drakenberg och Ahltop. Deras skilda forskningsområden har bidragit med användbara infallsvinklar till vår förståelse för mellancheferpositionen.

### 2.3.2 Urval av respondenter

Våra undersökningsobjekt blev mellanchefer i tre skånska banker; Sparbanken Finn, Sparbanken Gripen och Sparbanken Syd. Samtliga banker har haft ett samarbete sedan lång tid tillbaka, vilket vi hoppas ska kunna underlätta för oss i den analytiska delen av studien. Trots att bankerna fram till fusionen varit självständiga, har deras nära samarbete influerat till en likartad företagskultur. Sammanlagt har vi utfört nio intervjuer, med tre respondenter från

---

<sup>17</sup> Saunders, M. et al. (2007). Sid 150

<sup>18</sup> Merriam, S. B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur. Sid 20 f

varje bank. Samtliga respondenter hade en mittenposition, med medarbetare i den operativa kärnan under sig och högre chefer över sig.

## 2.4 Kvalitativa intervjuer

Uppsatsen bygger på en kvalitativ forskningsmetod vars tyngd ligger på intervjupersonernas uppfattning och synsätt. Vi valde den kvalitativa intervjumetoden då den låter intervjun röra sig fritt, utan att begränsa respondentens svar. Vi har dock valt att kombinera den här intervjuformen med en semi-strukturerad intervju, som innebär att man som intervjuare följer en så kallad intervjuguide med vissa specifika teman. Fördelen med den här tekniken är att intervjuaren själv kan bestämma i vilken ordning frågorna ska ställas och kan dessutom komma med frågor som knyter an till något som respondenten sagt. Samtliga intervjuer följde alltså en viss struktur, men vi anser att vi lyckades skapa utrymme för flexibilitet genom att ställa uppföljningsfrågor och uppmuntra till ett öppet samtal.<sup>19</sup>

Vid intervju med personer på högre organisationsnivåer, kan det många gånger vara svårt att dels få kontakt med personen ifråga och dels att hitta en passande tidpunkt för intervjun. Bästa strategin att använda vid sådana situationer är att försöka skapa positiva reaktioner hos potentiella intervjupersoner. Rekommendationer som återges hos Bryman och Bell (2005) är att först leta sig fram till den person som bäst verkar passa för intervjun och att sedan följa upp med ett introducerande brev. Förfrågan om intervju skedde via telefon, varefter en vidare formulering av studiens undersökningsområde och syfte skickades över via e-mail.<sup>20</sup>

### 2.4.1 Genomförande av intervju

Det enda våra respondenter fick vetskap om innan själva intervjun var ämnet som vår studie bygger på samt syftet med den. Det innebär att respondenterna inte kunde förbereda sig i någon större utsträckning eller fundera ut ”korrekta” svar på våra frågor. På så sätt anser vi att de svaren vi fick var relativt spontana.

Samtliga intervjuer var individuella och genomfördes på respondenternas ”hemmaplan”, det vill säga på Sparbanken Finns kontor i Lund och Malmö, på Sparbanken Gripens kontor i Ängelholm, samt Sparbanken Syds huvudkontor i Ystad. Vid varje intervjutillfälle närvarade två uppsatsförfattare, varav den ena hade huvudansvaret för att leda intervjun och ställa frågor, medan den andra förde anteckningar och fällde in eventuella följdfrågor. Eftersom vi var tre medlemmar i uppsatsgruppen, byttes rollerna i roterande ordning för att ge alla en

---

<sup>19</sup> Bryman, Alan & Bell, Emma. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber ekonomi. Sid 360 ff

<sup>20</sup> Ibid., Sid 360 ff

möjlighet att agera i respektive roll. För att underlätta vidare bearbetning av det insamlade materialet gjordes en inspelning av samtliga intervjuer och ljudmaterialet transkriberades i nära anslutning till intervjutillfällena. Resultatet av våra intervjuutskrifter genererade en omfattande mängd datamaterial. Vid bearbetning av det empiriska materialet var vi därför noga med att försöka identifiera eventuella skillnader och likheter.

Varje intervju varade i cirka en timme och gav intervjupersonerna möjlighet att utan begränsning behandla alla relevanta områden. Intervjuerna hölls i för respondenterna bekant miljö, vilket skapade en avspänd stämning och öppnade upp för en öppen konversation.

Överlag visade respondenterna en positiv inställning till vår studie och gav breda och målande svar på våra frågor. Endast en bråkdel av respondenter upplevdes något reserverade och mer kortfattade. Sådana svar krävde en större insats från intervjuarens sida, i form av följdfrågor och i vissa fall förtydligande av ämnet.

## 2.4.2 Reliabilitet

Vid kvalitativa intervjuer är det enligt Saunders (2007) viktigt att ta hänsyn till något han kallar för *intervjueffekter* respektive *respondenteffekter* som påverkar reliabiliteten hos det data man samlat in. Intervjueffekten kan till exempel vara att intervjuaren påverkar respondenten genom sitt sätt att ställa en fråga, genom sin förmåga att lyssna etc. Respondenteffekten innebär istället att intervjupersonen påverkas av sin uppfattning av intervjuaren, och därför försöker framföra en allt för fördelaktig bild av situationen.<sup>21</sup> Vid genomförande av intervjuer har vi varit medvetna om att vi som intervjuare kan ha effekt på intervjupersonen och har därför försökt att inte vägleda respondenterna genom att exempelvis ställa ledande frågor.

Endast en av våra intervjupersoner har valt att vara anonym. Resterande intervjupersoner har godkänt att deras riktiga namn används i uppsatsen. Således tar vi hänsyn till att studiens reliabilitet kan ha påverkats av det faktum att intervjupersonerna inte är anonyma, med undantag av en. Det kan exempelvis ha resulterat i att respondenterna inte har varit helt uppriktiga i sina svar, i de fall det kan ha gett en negativ bild av företaget. Dock har största delen av våra intervjufrågor behandlat chefers uppfattning av sig själva i sin roll som mellanchefer, och inte av organisationen i sig. Därför anser inte vi den här sortens frågor vara av en särskilt känslig natur och inte bör påverka reliabiliteten i någon större grad.

---

<sup>21</sup> Saunders, M. et al. (2007). Sid 101 ff, 150 ff

### 3. TEORETISK REFERENSRAM

*I följande kapitel presenteras teorier som är relevanta utifrån undersökningens problem och syfte. Avsikten är att ge en något översiktlig illustration av hur man i teorin sett på mellanchefernas övergripande roll och funktion. Här skildras även de motsättningar som kan uppstå i mellanchefers position mellan ledning och medarbetare. Avslutningsvis följer en beskrivning av olika lednings- och managementformer som kan vara motiverande i mellanchefers arbetsroll. Den teoretiska referensramen ligger sedan till grund för den empiriska undersökningen och analysen.*

#### 3.1 Mellanchefernas arbetssituation

Decentraliseringen som hade sin framfart i slutet på 80-talet, kom att ersätta de hierarkiska pyramiderna med mindre, självständiga och flexibla enheter. Den här utvecklingen resulterade i färre organisationsnivåer och en maktförskjutning från toppen till frontpersonalen. I samband med decentralisering av ansvar och befogenheter, fick chefsrollen en större tyngd och många första linjens arbetsledare fick ett fullt chefsansvar.<sup>22</sup>

Att vara chef innebär att ha en viss position, som ofta tilldelats uppifrån i organisationen. Med chefspositionen följer definierade ansvarsområden och befogenheter samt mål att uppfylla. Chefens ledaruppdrag, oavsett organisationsnivå, blir således att se till att medarbetarna strävar mot de mål som satts upp.<sup>23</sup>

Alla chefer i dagens organisationer har någon över sig som ger direktiv.<sup>24</sup> Medan högsta ledningen representerar verksamheten utåt samt bär ansvaret för organisationens effektivitet och utveckling, är det mellancheferna som omsätter verksamhetens visioner i handling. Det är de som tolkar ledningens direktiv och skapar ett fungerande informationsflöde för att kommunicera målen till sina medarbetare.<sup>25</sup>

En mellanchefer bör alltid ha ett uppåt- och nedåtperspektiv. Medan chefens befogenheter och ansvar tilldelas uppifrån är det medarbetarna underifrån som tillskriver chefen större eller mindre legitimitet som ledare. Det är det en mellancheferposition handlar om, att vara lojal mot den högsta ledningen samtidigt som han eller hon måste finnas där för sina

---

<sup>22</sup> Thylefors, I. (2007). *Ledarskap i human service – organisationer*. Stockholm: Natur och kultur. Sid 59 ff

<sup>23</sup> Ahltoft, B. (2003). Sid 22-23, 150-151

<sup>24</sup> Ibid., Sid 22-23, 150-151

<sup>25</sup> Thylefors, I. (2007). Sid 159 f ; [www.inutsikt.se](http://www.inutsikt.se) (hämtad den 13 april 2010)

medarbetare.<sup>26</sup> Konsekvensen blir att de slits i den klassiska konflikten mellan över och underordnade.<sup>27</sup>

### **3.1.1 Mellancheferens dilemma**

Chefer på mellannivå har idag större ansvarsområden, men ett begränsat utrymme att agera i. Mellanchefer som ska tolka och konkretisera målen samt förmedla dem till sina medarbetare, hamnar ofta i kläm mellan personalens önskningar och ledningens beslut. Mellancheferens position i organisationer innebär att man står i mitten av oförenliga krav som kommer dels ovanifrån från den strategiska ledningen och dels underifrån från personalen i den operativa kärnan.<sup>28</sup>

Svedbergs (2007) benämning på mellancheferdilemmat är *Korstryck*, som innefattar problematiken av att ta order och bli ledd, samtidigt som man ger order och leder andra. Ledarskap är enligt Svedberg (2007) en mycket svår uppgift, med förväntningar från många olika håll. En ledare förväntas vara lojal uppåt i organisationen, solidarisk mot sina kollegor och trovärdig mot organisationens intressenter. Det handlar med andra ord om att hantera motstridiga krav och konflikter med olika intressen. Det värsta en ledare kan göra är att försöka tillfredsställa alla. Istället bör sådana situationer hanteras genom att vara lyhörd, motivera sina medarbetare, sätta upp mål och upprätthålla en fungerande dialog.<sup>29</sup>

En plikt som alla mellanchefer har är att i alla lägen vara strategisk och leda medarbetarna i rätt riktning. Det är med andra ord mellanchefer som i en turbulent tid ska kunna ge besked om saker som ligger i framtiden. Det förutsätter självklart att chefen själv har klart för sig vart verksamheten är på väg, vilket enligt Ahlthorp (2003) inte alltid är fallet. Ett klassiskt dilemma för alla mellanchefer handlar just om huruvida chefen själv har klart för sig vilka de långsiktiga målen är. För att kunna vägleda andra behöver man inte alltid veta vart förändringarna kommer att leda. Det viktigaste är istället att förklara varför en förändring är nödvändig.<sup>30</sup>

Att vara mellanchefer innebär förväntningar från två håll; dels från överordnade som styr uppifrån och dels från medarbetare underifrån som efterfrågar vägledning och direktiv<sup>31</sup>. Dessa drivkrafter kan många gånger avvika från varandra. Kraven från de underordnade och

---

<sup>26</sup> Ahlthorp, B. (2003). Sid 22-23, 150-151

<sup>27</sup> Thylefors, I. (2007). Sid 159 f; [www.inutsikt.se](http://www.inutsikt.se) (hämtad den 13 april 2010)

<sup>28</sup> Alvesson, M. (2006). *Organisationskultur och ledning*. Malmö: Liber & Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2009). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

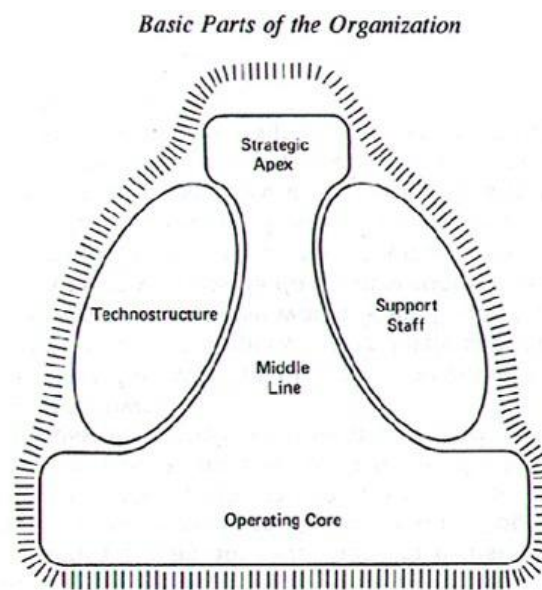
<sup>29</sup> Svedberg, L. (2007). *Gruppsykologi. Om grupper, organisationer och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur. Sid 59 f & 233 ff

<sup>30</sup> Ahlthorp, B. (2003). Sid 159

<sup>31</sup> Ibid., Sid 159

överordnade tenderar därför att skapa rollkonflikter och samtidigt öka arbetsbördan för mellanchefer. Det här är ytterligare ett problem som ofta förknippas med arbetet på mellanchefernivå, det vill säga den oklarhet som kan uppstå vid mellancheferers rollbeskrivning.<sup>32</sup>

Nedan visas *Mintzbergs organisationsmodell* som illustrerar mellancheferens problematik av att befinna sig i organisationens mitt. Modellen är uppbyggd av fem delar; strategisk ledning i form av högre chefer i toppen, mellanchefer och under dem den operativa kärnan. Utöver de här tre komponenterna finns även två stödjande enheter. Mellannivån, som består av mellanchefer, har det huvudsakliga ansvaret för informationsflödet uppåt och nedåt. Det är chefer på mellannivå som har huvudansvaret för att samordna, övervaka och förmedla information från den operativa kärnan uppåt i systemet samt från toppen ner i den operativa kärnan. Hur stor betydelse varje enskild del har är beroende av organisationstyp.<sup>33</sup>



Figur 1. Mintzbergs modell (Bolman, L. G. & Deal, T. E. 1995. Sid 68)

<sup>32</sup> Thylefors, I. (2007). Sid 159 ff

<sup>33</sup> Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2009). Sid 67 ff; Thylefors, I. (2007). Sid 51 f



### 3.1.2 Handlingsutrymme

Mellanchefer ställs inför komplexiteten att implementera direktiven uppifrån, det vill säga att genom andra omvandla ledningens vision till något tillämpbart. Trots att chefer på mellannivå har ett stort ansvar, hamnar de ofta i ett tomrum, mellan befogenhet och ansvar.<sup>34</sup> Företagsklimat och företagskultur som råder i en organisation har stor påverkan på en mellancheferns arbetssituation och då framförallt det handlingsutrymme som han eller hon får.<sup>35</sup>

Larsson (2008) anser att företag där mellanchefer har begränsat handlingsutrymme medför att chefer ifråga tappar kontrollen. Han menar att sådana organisationsstrukturer fungerar hämmande, medan ett större handlingsutrymme bidrar till att utveckla kompetenser nödvändiga vid exempelvis organisationsförändring.<sup>36</sup> Handlingsfrihet och företagskultur som uppmuntrar självständighet och ansvarstagande underlättar förnyelse i organisationer.<sup>37</sup> Simonsson (2005) har en liknande tes och anser att man som ledare bör delegera ansvar och ge personalen befogenhet att fatta beslut. Hon menar att friheten att ta ansvar underlättar personalens beslutsfattande och motiverar dem till att göra ett bra jobb.<sup>38</sup>

Ahltorp (2003) är av en annorlunda åsikt än de tidigare nämnda forskare. Trots att det enligt författaren är uppskattat med tillåtande ledarskap på vissa arbetsplatser, poängterar hon att ett vagt ledarskap kan vara slitsamt för många. Ahltorps (2003) forskning visar att medarbetarna faktiskt önskar sig ett mera styrande och dirigerande sätt i chefens sätt att leda. ”Detta är anmärkningsvärt i en tid och i ett land med verksamhetskulturer där man är stolt över att en gång i tiden ha skapat en ”saltsjöbadsanda” [...] Allmänt talas det ju om att vi i Sverige på många sätt fokuserar på konsensus mer än på direktiv.”<sup>39</sup> Det är framförallt växande organisationer med högpresterande medarbetare som har ett behov av en gränssättare. Att vara styrande och sätta gränser kan dock upplevas som en väldigt svår uppgift, speciellt för en mellanchefer med press både uppifrån och nedifrån. Chefens bristande förmåga att vara tydlig när det gäller att staka ut mål kan vara en anledning till att det uppstår brister i chefers sätt att leda. En annan orsak kan, enligt Ahltorp (2003), vara chefers rädsla ett uppfattas som alltför auktoritär och styrande.<sup>40</sup>

---

<sup>34</sup> Drakenberg, M. (1997). Sid 8, 123 ff

<sup>35</sup> Larsson K. (2008). *Mellanchefer som utvecklar – om förutsättningar för hållbart utvecklingsarbete inom vård och omsorg* LiU Tryck, Linköping. (<http://liu.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:17411>). Sid 217

<sup>36</sup> Ibid

<sup>37</sup> Canales J.I. & Vila. J. (2004). *Strategy formation effects on managerial action: strategy in the back of your head*. Sid 22

<sup>38</sup> Simonsson, C. (2005). *Ledarskap och kommunikation. Chefer som informationsspridare kontra meningsskapare*. I Heide, M; Johansson, C. & Simonsson, C. (2005). *Kommunikation och organisation*. Malmö: Liber. Sid 101

<sup>39</sup> Ahltorp, B. (2003). Sid 158

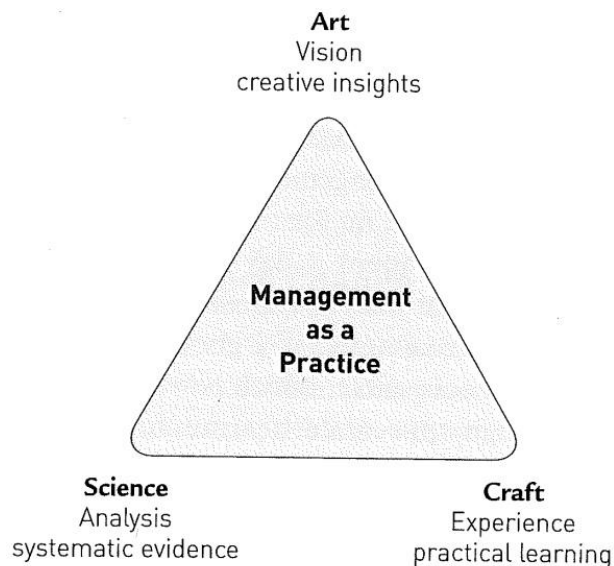
<sup>40</sup> Ibid., Sid 158

## 3.2 Chefskap och ledarskap

Tidigare forskare har ofta särskilt begreppen chefskap och ledarskap. Idag tycks man försöka gå ifrån den uppfattningen och istället se begreppen som synonymer.<sup>41</sup> Mintzberg (2009) till exempel, ser ledarskap och chefskap som två ömsesidigt beroende variabler. Han menar att chefer borde ses som ledare och ledarskap som ett bra praktiserat chefskap.<sup>42</sup>

Man kan dock fortfarande se att det finns olika laddningar förknippade med begreppen ledarskap och chefskap, inte minst bland personer i chefspositioner. Påståenden om att ledare har en förmåga att påverka andras attityder och åsikter, medan en chef bara kan påverka handlingar och beslut hos andra har bidragit till att glorifiera en ledares roll. Enligt Ahltopp (2003) lever det här synsättet kvar hos många av dagens chefer. Det finns en benägenhet att betrakta ledarskap som ”finare” än chefskap.<sup>43</sup>

Ledarskap består enligt Mintzberg (2009) av tre byggstenar; konst (intuition), hantverk (praktisk erfarenhet) och vetenskap (teori), som tillsammans skapar en triangel<sup>44</sup> (se figuren nedan). Teoretisk kunskap är en nödvändig grund att utgå ifrån som ledare, men ledarskap består inte bara av teorier. Konst, det vill säga mjuka värden såsom insikter, intuition och vision, är ytterligare en viktig byggsten. Den praktiska erfarenheten är något man utvecklar i rollen som ledare. Det som skapas i triangelns mitt är den opåtagliga kunskapen som utvecklas och är individuell hos varje ledare. Det är med hjälp av den nyckelkunskapen som man löser komplicerade relationer och svårlösta problem i en organisation.<sup>45</sup>



Figur 2. *Managing as art, craft, science.* (Mintzberg. H. *Managing* 2009. Sid 9)

<sup>41</sup> Ahltopp, B. (2003). Sid 21-23

<sup>42</sup> Mintzberg. H. (2009). Sid 9

<sup>43</sup> Ahltopp, B. (2003). Sid 21-23

<sup>44</sup> Mintzberg. H. (2009). Sid 9

<sup>45</sup> Ibid., Sid 10 ff

Alla tre komponenter är lika viktiga för att lyckas med sitt ledarskap och obalans bland dessa kan ge ett oönskat resultat. För mycket intuition i ledarskapet kan leda till ett narcissistiskt ledarskap. Hamnar istället för mycket fokus på den praktiska erfarenheten, blir ledarskapet tråkigt och långsamt, medan ett ledarskap med tyngden på vetenskap kan bli för teoretiskt.<sup>46</sup>

### 3.2.1 Fyrfaktormodell

Att leda andra innebär i praktiken att vara både chef och ledare. Enligt Ahlthorp (2003) är ingen enbart det ena eller det andra. De aktiviteter och förhållningssätt som ryms inom uppgiften att vara chef, respektive att vara ledare, löper i praktiken parallellt. I sin studie har Ahlthorp (2003) ringat in faktorer som hon anser vara nödvändiga för att på ett fullödigt sätt beskriva vad chefer och ledare gör. Hennes så kallade *fyrfaktormodell* beskrivs i termer av fyra roller; teambyggaren, innovatören, nätverkaren och dirigenten. Deras tydliga särdrag följer nedan:<sup>47</sup>

1. **Teambyggare** är ledare som är måna om sina anställda och som tar sig tid att lyssna, berömma, stötta och utveckla medarbetarna. Teambyggarna har en personlig relation till personer de arbetar med och håller alltid sin dörr öppen för dem. Dessa ledare är sällan ute på fältet, utan delegerar dessa uppgifter till andra och ser till att vara tillgängliga för att besvara alla frågor som kan dyka upp.
2. **Innovatörer** är nybyggare och uppfinnare som ser möjligheter, nya lösningar och uppgifter för företagen. Det kan vara analytiska omvärldsstrategier som finner nya vägar, skapar nya produkter och ser nya affärsmöjligheter som ingen annan sett. Innovatörerna är sällan några kontaktskapare och tar sig sällan an sina medarbetare på hemmaplan. För att en grupp med en sådan ledare ska fungera krävs det att medarbetarna är självgående.
3. **Nätverkare** har i uppgift att knyta kontakter och affärsrelationer med nya kulturer och marknader. Nätverkare behövs på alla nivåer i företagen och deras roll framöver blir än mer viktig, lokalt som globalt.
4. **Dirigenter** är de chefer som styr med fast hand. De lägger upp rutiner och policies och ser till att planer följs. Dessa chefer styr med hjälp av nyckeltal och kräver gärna vecko- eller månadsrapporter av sina medarbetare. Dirigenterna frågar inte efter andras åsikter utan lägger ofta upp sina planer på egen hand. På så sätt är de mycket tydliga i sina krav.

---

<sup>46</sup> Mintzberg, H. (2009). Sid 126 f

<sup>47</sup> Ahlthorp, B. (2003). Sid 159-162

Ahltorp (2003) menar att varje chef visar prov på olika mycket av dessa beteenden, dels beroende på hans eller hennes personlighet men också beroende på den situation som chefen befinner sig i.<sup>48</sup> Enligt författaren finns det en fara i att fokusera för mycket på en av rollerna. Exempelvis dirigenter har en ledarstil som ofta behövs i en organisation, men som ofta behöver kompletteras med någon mer mänsklig roll så som teambyggaren. Teambyggarna å andra sidan kan tappa kontakten med sin omvärld och dess förväntningar och krav, medan nätverkarna inte kan uppfylla sin ledarroll då de sällan är närvarande. Även innovatörerna kan råka ut för samma sak. De kan bli så upptagna av sina egna specialområden och uppgifter att de inte tänker på sina medarbetare.<sup>49</sup>

### 3.3 Organisationsstruktur

En växande organisation kräver många gånger ett hierarkiskt system, som ofta syftar på befogenhet och rätten till beslutsfattande. Ju större en organisation blir, desto större blir regelverket i organisationen. Bakkas (2006) reflektioner kring den formella strukturen i en organisation bygger på Webers byråkratiska modell. Enligt Webers innebär de hierarkiska ledningsfunktionerna att den med högre befattning har en kontrollfunktion att fylla gentemot de underställda. Bakkas (2006) argument för centralisering är att det ger ledningen en tydlig överblick över verksamheten, vilket underlättar styrning av organisationen. Dessutom menar författaren att centralisering av makt ger möjlighet till snabbare beslut inom organisationen.<sup>50</sup>

Det råder ofta en slags samhörighet mellan människor inom en och samma avdelning vilket gör att det skapas ett gemensamt ”språk” som underlättar kommunikationen inom och mellan avdelningarna. På så sätt utvecklas ofta rutiner som gör att man snabbare och enklare kan lösa eventuella problem som uppstår. En hierarkisk organisationsstruktur kan dock hindra kommunikationen mellan avdelningarna då medarbetarna får det svårare att ta horisontell kontakt med varandra.<sup>51</sup>

En decentraliserad organisation är fördelaktig för den högsta ledningen vars arbetsbörda minskar då en stor del av beslut och ansvar delegeras neråt i organisationsledet. Överlåtande av ansvar innebär även fördelar för chefer på lägre nivåer som får större ansvarsområde och därmed en större chans att utvecklas som ledare. Decentralisering ger dessutom möjlighet till

---

<sup>48</sup> Ahltorp, B. (2003). Sid 159 ff

<sup>49</sup> Ibid., Sid 161 ff

<sup>50</sup> Bakka, J. (2006). *Organisationsteori: Struktur, kultur, processer*. Malmö: Liber. Sid 47 ff

<sup>51</sup> Ibid., Sid 43 ff

snabbare beslut i de operativa organisationsdelarna och uppmuntrar till flexibilitet bland de anställda.<sup>52</sup>

### 3.4 Information och kommunikation

Westin (2002) markerar skillnaden mellan information och kommunikation. Enligt författaren handlar information om envägskommunikation, medan kommunikation är något som utväxlas människor emellan och går i minst två riktningar.<sup>53</sup> Att leda handlar enligt Simonsson (2002) om att kommunicera. Enligt författaren, tenderar kommunikationen i dagens organisationer vara en svår och komplex uppgift, då det blir allt svårare för ledningen att länka samman organisationers många enheter.<sup>54</sup>

Erikson (2002) ser kommunikation som ett viktigt ledningsredskap i strävan att nå organisationens övergripande mål. Mellancheferna har ett stort ansvar och inflytande i organisationers kommunikationsprocess, då det är via dem som kommunikationen mellan ledning och underordnade sker.<sup>55</sup> Westin (2002) tillsammans med Varey och Lewis (2000) är överens om att ett bra fungerande informationsflöde är ytterst viktigt vid förändringar i arbetsplatsen och arbetsuppgifter. För att personalen ska förstå sin roll måste det finnas löpande information om eventuella strategiska förändringar inom organisationen.<sup>56</sup> Det är chefernas uppgift att hitta bra sätt att sprida informationen på, så att den når alla berörda parter. En välfungerande kommunikation gör att medarbetarna känner sig informerade om det som sker i organisationen, vilket i sin tur gör att de känner sig mer delaktiga.<sup>57</sup> Kommunikation spelar en framträdande roll i syfte att informera och involvera alla i det som pågår inom en organisation.<sup>58</sup> Simonson (2002) instämmer i resonemanget och menar att information som sprids på ett engagerande sätt, får personalen att känna delaktighet och förståelse för sin egen roll.<sup>59</sup>

Kommunikation kan som sagt verka som strategiskt ledningsstöd i organisationer, men detta förutsätter att det inte uppstår några nämnvärda hinder i kommunikationsprocessen. Det

---

<sup>52</sup> Bakka, J. (2006). Sid 57 f

<sup>53</sup> Westin, J. (2002). *Läkaren som chef och ledare: fakta, råd och uppmuntran till läkaren i rollen som chef*. Lund: Studentlitteratur. Sid 78 f

<sup>54</sup> Simonsson, C. (2005). Sid 97

<sup>55</sup> Erikson, P. (2002). *Planerad kommunikation: Strategiskt ledningsstöd i företag och organisation*. Upplaga: 3:1. Malmö: Liber. Sid 38 & 193

<sup>56</sup> Varey, R. & Lewis, B. (2000). *Internal marketing*. New York: Routledge.

<sup>57</sup> Westin, J. (2002). *Läkaren som chef och ledare: fakta, råd och uppmuntran till läkaren i rollen som chef*. Lund: Studentlitteratur. Sid 78

<sup>58</sup> Ridderstråle, J. & Nordström, K. (2000). *Funky Business*. Sid 33 f, 182 f

<sup>59</sup> Simonsson, C. (2002). *Den kommunikativa utmaningen. En studie av kommunikation mellan chef och medarbetare i en modern organisation*. Sociologiska institutionen; Lunds universitet. Sid 81

är nämligen kommunikationen som många gånger är orsaken bakom ett problem inom många organisationer. Cheferna och personalen har inte alltid samma åsikt gällande information; klagomålen från de anställda kan handla om exempelvis att de inte får information om vad som pågår i organisationen, att de får för mycket information, att cheferna inte lyssnar på dem, att beslut inte kommuniceras etc. Personer på chefsnivå klagat istället på att informationen inte når fram trots deras otaliga försök eller att personalen inte följer deras direktiv.<sup>60</sup> Orsaken bakom sådana hinder är enligt Erikson (2002) kulturella gap i en organisation som förekommer i organisationer med många skilda enheter och yrkestitlar. Kulturella gap medför att personalen inte talar ett gemensamt språk, vilket i sin tur leder till en oregelbunden kommunikationsprocess.<sup>61</sup>

En hinderfri kommunikation är svår att åstadkomma. För att lyckas med kommunikationen är det viktigt att skapa goda förutsättningar och forma en rätt attityd hos mottagarna, det vill säga medarbetarna i organisationen.<sup>62</sup> Kommunikationen inom en organisation handlar enligt Erikson (2002) om ansvar. Författaren menar att den som besitter någon sorts information inte kan undvika att ta ansvar för att informationen nås ut, vilket gör att det strategiska vägvalet i kommunikationen blir viktigt att ta hänsyn till.<sup>63</sup>

### 3.5 Konklusion

Som framgått ovan, befinner sig mellancheferna i en position mellan krav från medarbetare och överordnade chefer. Det man kan se är att många teorier riktar uppmärksamheten på mellanchefers operativa ansvar och deras roll som verkställare av ledningens strategier. Mellancheferna ses som en strategisk resurs vid implementering av nya strategier och har på så sätt en viktig funktion i organisationers utvecklingsåtgärder. De ska översätta ledningens visioner, implementera deras strategiska beslut och föra informationen uppåt och neråt i organisationen. En annan faktor som betonas i mellancheflitteraturen är problematiken i relationen till överordnade samt relationsskapandet till medarbetarna. Hur ledningens beslut förverkligas i organisationen påverkas därför av mellanchefers ledarskap och dess förmåga att motivera och engagera sina medarbetare.

Ledarskap och internkommunikation är mellanchefers främsta ansvarsområden. För att lyckas med det måste det finnas möjlighet till kommunikation på arbetsplatsen och en rätt inställning hos mottagarna, vilket ställer krav på individ- och organisationsnivå. En

---

<sup>60</sup> Heide, M; Johansson, C. & Simonsson, C. (2005). Sid 17 ff

<sup>61</sup> Erikson, P. (2002). Sid 46

<sup>62</sup> Westin, J. (2002). Sid 79 f

<sup>63</sup> Erikson, P. (2002). Sid 54

väl fungerande kommunikation förutsätter att det inte uppstår några nämnvärda hinder i form av kulturella eller strukturella gap i en organisation. Trots att ledarskap till stor del handlar om personliga egenskaper och förmågor, har organisationsstrukturen en betydande effekt på individens ledarmöjligheter. Organisationsstrukturen i en organisation visar var gränserna går och sätter ribban för vad som går och inte går att genomföra. En organisations struktur, rutiner och metoder är därför mycket viktiga att ta hänsyn till, då det är de som skapar förutsättningar eller hinder i mellancheferns implementering av ledningens riktlinjer.

För att mellanchefer ska lyckas med det ovannämnda måste det även finnas stöd från ledningen. Stödet kan vara i form av tillhandahållande av nödvändig information, tydliga ansvarsområden och förväntade resultat och inte minst en full tillit. Med andra ord måste det finnas en balans mellan befogenhet och ansvar. En alltför kontrollerande miljö verkar hämmande och ett begränsat handlingsutrymme medför att chefer tappar kontrollen.

Handlingsfrihet och företagskultur som uppmuntrar självständighet och ansvarstagande uppskattas på vissa arbetsplatser. Dock har man kunnat se att medarbetarna faktiskt önskar sig ett mera styrande och dirigerande sätt i chefens sätt att leda. Det är framförallt växande organisationer som har ett behov av en gränssättare. Men att vara styrande och sätta gränser kan upplevas som en svår uppgift för många mellanchefer. En orsak till det kan vara chefers rädsla ett uppfattas som alltför auktoritära.

Det finns en tendens att uppfatta chefskap som något negativt, inte minst bland personer i chefspositioner. En ledares roll har kommit att glorifieras genom påståenden om att ledare har en förmåga att påverka andras attityder och åsikter, medan en chef bara kan påverka handlingar och beslut hos andra. Det finns en benägenhet att betrakta ledarskap som ”finare” än chefskap.

## 4. EMPIRI

*Kapitlet inleds med en kortare beskrivning av våra fallföretag, samt den pågående sammanslagningen av dessa. Därefter presenteras den data som har samlats in med hjälp av kvalitativa intervjuer med mellanchefer på respektive Sparbank i Skåne. Empiriavsnittet kommer tillsammans med de tidigare presenterade teorierna utgöra en grund för studiens analys och slutsats.*

### 4.1 Fakta om Sparbankerna

#### 4.1.1 Sparbanken Finn

Sparbanken Finn är Sveriges största självständiga sparbank med 21 kontor på 15 orter i sydvästra och mellersta Skåne. Sparbanken Finn är en bank med djup lokal förankring och genuint personliga relationer. Banken erbjuder personer, små och medelstora företag samt lantbruk finansiella tjänster i samarbete med marknadens främsta aktörer.<sup>64</sup>

#### 4.1.2 Sparbanken Gripen

Sparbanken Gripen AB är nordvästra Skånes bank med 12 kontor i 6 kommuner. Sparbanken Gripen engagerar sig i lokala aktiviteter samt i utvecklingen av regionen. För att behålla närheten till sina kunder och för att garantera effektiva affärer, fattas alla beslut på lokal nivå. Sparbanken Gripen erbjuder privatpersoner samt små och medelstora företag skräddarsydda finansiella lösningar i samarbete med marknadens främsta aktörer.<sup>65</sup>

#### 4.1.3 Sparbanken Syd

Sparbanken Syd är sydöstkåningarnas egen bank med 7 kontor i 3 olika kommuner. Sparbanken Syd, som är bygdens största bank, har som målsättning att bidra till en positiv ekonomisk utveckling i södra Skåne. Det är lojalitet och känsla för bygden som ska genomsyra bankens arbete som är till för privatpersoner samt små och medelstora företag.<sup>66</sup>

#### 4.1.4 Den nya banken

Sparbanken Finn och Sparbanken Gripen har beslutat sig för att gemensamt skapa en ny bank. Syftet är att kunna erbjuda ett bredare utbud av produkter för att locka nya kundsegment och

---

<sup>64</sup> <http://www.sparbankenfinn.se/om-sparbanken-finn/Sidor/default.aspx> (hämtad den 16 maj 2010)

<sup>65</sup> [http://www.gripen.se/om\\_gripen/Sidor/default.aspx](http://www.gripen.se/om_gripen/Sidor/default.aspx); <http://www.sparbankenfinn.se/Nyheter/Sidor/sparbanken-syd-forenas-med-sparbankerna-finn-och-gripen.aspx> (hämtade den 16 maj 2010)

<sup>66</sup> [http://www.sparbankensyd.se/Om\\_banken/](http://www.sparbankensyd.se/Om_banken/) (hämtad den 16 maj 2010)



bli ännu mer konkurrenskraftiga på nya geografiska marknader. Under våren 2010 ska huvudmännen i Sparbanken Syd besluta om även Syd ska delta i sammanslagningen. Den nya banken kommer att ägas gemensamt av Sparbanksstiftelsen Finn med 60 procent, Sparbanksstiftelsen Gripen med 20 procent och Sparbankstiftelsen Syd med 20 procent. Banken kommer att behålla sin starka lokalkännedom genom 40 kontor i västra och södra Skåne och ett nytt kontor i Köpenhamn. Med ett huvudkontor i Malmö, beräknas den nya banken verka under gemensamt namn senast 1 januari 2011.<sup>67</sup>

## 4.2 Intervjupersoner

### 4.2.1 Sparbanken Finn

#### *Intervju I: Magnus Månsson – Chef för affärsområde privat*

Organisationsstrukturen på Sparbanken Finn är löst sammansatt vilket, enligt Månsson, innebär ett brett deltagande och ett stort handlingsutrymme. Informationen i organisationen sprids från koncernledningen till mellanchefer som i sin tur presenterar ledningens direktiv till medarbetarna. På så sätt fungerar en mellanchefer som ambassadör. Månssons ledarstil är starkt inspirerad av hans tidigare chefer. Han ser sig hellre som ledare, än en chef, då han anser sig leda sina medarbetare snarare än bestämma över dem. Det är, enligt honom, viktigt att jobba målstyrt och låta individen ta ansvar. Trots det finns det speciella uppdragsbeskrivningar, för att medarbetarna ska känna sig säkra i sin arbetsroll.

#### *Intervju II: Andrée Briland - Privatrådgivare och projektledare*

Brilands roll som mellanchefer är att fungera som en sorts mellanhand, då den största delen av kommunikationen som sker mellan personalen under och över Briland, sker via honom. Ledarskap är ingenting som Briland funderar över. Det viktigaste enligt honom är att låta medarbetarna tänka fritt och att inte säga åt dem hur de ska tänka eller agera. Han anser sig ha den friheten som behövs för att kunna utföra sitt jobb utan några hinder i form av kontroll eller auktoritet. Informationen i organisationen sprids från högsta ledningen till affärsledningen som i sin tur kommunicerar det neråt. Det värsta som kan hända är enligt Briland att informationen fastnar där och aldrig når ner till ”golvet”. Det är dock inget problem i dagsläget. Briland känner sig uppdaterad och delaktig i det som sker i organisationen, mycket tack vare hans goda relation till hans närmaste chef. Att som chef

---

<sup>67</sup> [http://www.sparbankenfinn.se/om-sparbanken-finn/nya\\_banken/Sidor/default.aspx](http://www.sparbankenfinn.se/om-sparbanken-finn/nya_banken/Sidor/default.aspx);  
[http://www.gripen.se/om\\_gripen/Sidor/NyBank\\_i\\_oresundsregionen.aspx](http://www.gripen.se/om_gripen/Sidor/NyBank_i_oresundsregionen.aspx) (hämtade den 16 maj 2010)

fastna i ett tankesätt som man alltid haft och vägra tänka i nya banor är enligt Briland det största misstaget man kan göra.

### *Intervju III: Lennart Malmbjer – Affärschef*

Malmbjer liknar organisationen vid en orkester där VD:n representerar dirigenten och resten av medarbetarna orkestern. Arbetet innebär att få alla att följa noterna, då det är omöjligt att få något att fungera om någon sitter och spelar i en annan tonart. I bankmiljöer måste det finnas struktur och regler men de är enligt Malmbjer alltid något tänjbara. En av mellanchefens viktigaste uppgifter, enligt Malmbjer, är att agera budbärare genom att förmedla ledningens intentioner neråt i organisationen. Det viktigaste i den här rollen är att budskapet når fram till mottagaren och då är det tillåtet att korrigera budskapet för att kunna förmedla det på sitt eget sätt. Att ha förmågan att binda samman en grupp, anser han vara hans viktigaste egenskap som chef. Som ledare kan man inte spela solo utan måste samarbeta och dela med sig anser han. I rollen som mellanchef, med tryck upp- och nedifrån, är det viktigt att ha någon att diskutera med, helst någon på samma hierarkiska nivå. Det för att man inte ska känna sig ensam i en position mellan oförenliga krav. Att vara chef innebär också att alltid vara tillgänglig, men då inte nödvändigtvis fysisk. Det kan exempelvis vara genom mail eller telefon, säger Malmbjer samtidigt som han klickar upptaget på sin telefon när den ringer.

#### 4.2.2 Sparbanken Gripen

### *Intervju I: Anders Enberg - Ekonomi- och finanschef*

Sparbanken Gripen är en liten organisation, vilket innebär att man måste ta egna initiativ. Det är ledningen som sätter upp ramar att jobba utifrån men det hindrar inte en att gå utanför dessa. Enberg har ett stort handlingsutrymme och kan jobba fritt, vilket gör att han har stora möjligheter att påverka. Eftersom organisationen är relativt liten, jobbar alla nära varandra. Storleken på organisationen gör dessutom att kommunikationen kan ske utan något mellanled. Det i sin tur ställer höga krav på relationen medarbetare emellan. Just i rollen som mellanchef anser Enberg att det är viktigt med en välfungerande kommunikation, både uppåt som nedåt. Genom att informera försöker han få sina medarbetare att känna sig delaktiga i varje beslut som tas. Han ser sig själv som coach snarare än chef, men menar samtidigt att man ibland måste inta chefsrollen för att få någonting gjort. Han anser att det är bättre att coacha och motivera sina medarbetare, än att bestämma över dem. Enberg tror på att ju mer frihet man ger till sina anställda, desto större ansvar kommer de att ta på sig.

### *Intervju II: Göran Tarring - Rörelsechef. Vice VD*

Organisationsstrukturen på Sparbanken Gripen är en kombination av ganska hård reglering och frihet att påverka. Då det rör sig om en bankverksamhet, är arbetsplatsen strukturerad med många regler och instruktioner. Trots det stora inflytandet uppifrån finns det dock stora möjligheter att påverka och utforma sin egen roll. Att coacha sina medarbetare ser Tarring som sin främsta uppgift i rollen som mellanchefer. Han träffar dem regelbundet och försöker vara lyhörd och motiverande, både uppåt och nedåt i organisationen. Information är viktig för att medarbetarna ska kunna engagera sig och känna sig delaktiga. Dessutom är det viktigt att man känner vilja och drivkraft och att man som chef är aktivt deltagande hela tiden.

### *Intervju III: Göran Sjöberg - Affärsområdeschef*

Sparbanken Gripen är en relativt liten verksamhet vilket tillåter en öppen och platt organisationsstruktur, vilket i sin tur uppmuntrar till kommunikation mellan organisationsnivåer. Den öppna dialogen bidrar till att skapa nära relationer mellan de anställda samt ger alla en möjlighet att påverka de beslut som tas. Som ledare är inte Sjöberg den som bestämmer, utan snarare den som lyssnar. Han ger personalen den befogenheten som deras arbetsroll kräver och som motiverar dem till att arbeta mot organisationens mål. Det viktigaste för att få medarbetarna på sin sida är bra kommunikation som får dem att känna sig delaktiga i det som pågår i organisationen.

## 4.2.3 Sparbanken Syd

### *Intervju I: Anonym*

Sparbanken Syd är en platt organisation som genomsyras av en så kallad "Sydanda", vilket syftar på det engagemang som finns inom verksamheten. Arbetsmiljön är informell och alla kan få sina åsikter hörda. Anonym arbetar mycket självständigt utan några större regleringar uppifrån, men menar att man som mellanchefer måste ställa sig bakom ledningens direktiv trots att man själv är av annan åsikt. Anonym använder sig av en demokratisk ledarstil och betonar vikten av att ta hand om sina egna. Rollen som mellanchefer innebär att fungera som ett filter, det vill säga att sammanfatta den viktigaste informationen och föra den vidare till sina medarbetare. Som mellanchefer är det mycket viktigt att vara synlig och tillgänglig. Dock har tidsbristen gjort att de annars ofta förekommande personliga möten idag ersatts av kommunikation via telefon eller e-mail.

### *Intervju II: Tony Leo – Chef för privatmarknaden*

Leo arbetar för att få en så platt organisation som möjligt genom att ge alla möjligheten att vara delaktiga i besluten som tas. Leo har ett självständigt arbete, men har samtidigt en bra och nära relation till personer i ledningen. Det är exempelvis genom sin chef som han har möjlighet att påverka de beslut som tas och anser att han på så sätt har en hel del inflytande. Han ser sig först och främst som en ledare, men menar att han intar rollen av en chef när det behövs. Han förväntar sig att hans medarbetare ställer sig bakom styrelsens beslut och anser att om man inte kan göra det, har man ingenting där att göra. När det gäller avvägningen mellan personalens intresse och ledningens beslut, ställer sig Leo alltid bakom de sistnämnda. Han anser sig ha tillsäckligt mycket handlingsutrymme för att kunna utföra sitt jobb på ett bra sätt. Skulle det uppstå en situation där hans medarbetare vill få igenom ett beslut som han själv inte vill vara delaktig i, kan man alltid skylla det på någon högre upp, menar Leo. Korta och regelbundna informationsmöten tror Leo är jätteviktiga. Dock har en stressig tillvaro tvingat att ersätta allt fler personliga möten med telefonmöten. Förutom resultatuppföljning, är Leos viktigaste uppgift att vara coach och föra vidare information från ledningen till medarbetarna. Trots att Leo tycker att han själv får den information han behöver, känner han att hans medarbetare helst skulle vilja se mer av ledningen och få mer information direkt från dem.

### *Intervju III: Anders Nilsson – Näringslivsutvecklare*

Organisationstrukturen på Sparbanken Syd är löst sammansatt med ett internt kommunikationsflöde som går uppifrån och ner. Nilsson anser sig ha ett stort handlingsutrymme och menar att det är så det ser ut i organisationen överlag. Han känner inte att han behöver få "tillstånd" uppifrån och känner att alla har ett starkt förtroende för varandra. Den goda kommunikationen samt ledningens fulla förtroende gör att det hela tiden finns andra att bolla idéer och problem med. Kommunikation mellan organisationsnivåer, att operativt omforma ledningens beslut vidare ut i organisationen, utgör en stor del av Nilssons arbetsuppgifter. Öppna dörrar, spontana samtal och dagliga morgonmöten finns till för att alla ska få möjligheten att känna sig delaktiga och kunna påverka. För att få med sig sina medarbetare måste man, enligt Nilsson, alltid stå bakom ledningens beslut till hundra procent. Han ser sig själv som en ledare vars främsta uppgift är att få personalen att känna sig trygg. Nilsson tror på att vara en auktoritet snarare än auktoritär och anser att man inte kan tvinga någon till att tycka eller göra något.

## 5. ANALYS

*I det här avsnittet kopplas den empiriska datan samman med den teoretiska. Då vi tillämpat den kvalitativa analysmetoden kommer störst vikt läggas vid att identifiera likheter och skillnader i förhållandet mellan intervjumaterialet och de tidigare presenterade teorierna.*

### 5.1 Organisationsstruktur

Enligt teorin, spelar organisationsstrukturen en framträdande roll för mellancheferns möjlighet att på bästa möjliga sätt utföra sitt ledarskap.<sup>68</sup> Utifrån intervjuerna har det framgått att alla tre organisationer har en förhållandevis löst sammansatt struktur. Den platta organisationen uppmuntrar samarbeten över avdelningsgränserna och möjliggör ett fritt kommunikationsflöde, trots de högre chefernas hierarkiska ställning. Denna struktur, menar intervjupersonerna, ger mellancheferna utrymme till att fatta beslut och ta egna initiativ. Frihet och större handlingsutrymme ger cheferna möjlighet att visa engagemang, kreativitet och initiativrikedom. På så sätt kan man ”sälla agnarna från vetet”, det vill säga välja ut dem som faktiskt visar framfötterna och vad de är kapabla till. Det här resonemanget stöds av Bakka (2006) som menar att det här främjar internrekryteringen på lång sikt.

Flera av våra intervjupersoner talar om de ofta förekommande spontana mötena med medarbetarna. Sådana informella möten, menar de, bidrar till informationsutbyte och till att skapa bättre relationer mellan chef och medarbetare. Respondenterna från Sparbanken Gripen och Sparbanken Syd nämner till och med möjligheten att vid behov ringa sina överordnade chefer när som på dygnet, vilket även gäller personalen under dem själva. Samma intervjupersoner beskriver sin respektive organisation som familjär och informell, vilket inte minst illustreras av uttalandet ovan. Bland annat Bakka (2006) argumenterar för att en mer centraliserad organisation får en snabbare beslutsprocess, trots det är mellancheferna av den motsatta uppfattningen och anser att det är den öppna och fria arbetsmiljön som skapar fler tillfällen för snabb information och därmed effektivare beslut.

Samtliga chefer talar om vikten av att arbeta nära personalen för att lära sig om sin egen ledarskapsförmåga. Det är enligt dem genom att granska hur ledarskapsaktiviteter tas emot av medarbetarna, som man kan analysera vad som fungerar bra och vad som fungerar mindre bra. Ett bra fungerande ledarskap, menar Mintzberg (2004), visar sig i att man som ledare får entusiastiskt stöd från dem som följer honom/henne<sup>69</sup>. Malmbjer tror att en ledare har en

---

<sup>68</sup> Jmf Bakka. (2006).

<sup>69</sup> Mintzberg. H. (2009). Sid 9-10

inneboende kraft att utveckla andra och att själv utvecklas tillsammans med andra.<sup>70</sup> Det här pekar på vikten av en ledares sociala förmåga. En god ledare utvecklas ständigt genom intresse för andra människor. Ledarskap innebär att hantera olika intressen från olika håll i organisationen. Svedberg skriver att det oftast förväntas av cheferna att kunna vara alla till lags<sup>71</sup> då det ofta är en omöjlighet att tillfredsställa alla måste en ledare hitta en balans mellan dessa olika viljor. En hög social förmåga krävs i de här situationerna där lyhördhet, motivation, mål och dialog sätts på sin spets. För att en mellanchefer ska uppfylla sin funktion som en bra ledare krävs ett genuint intresse för människor och en vilja att utveckla andra.

## 5.2 Vertikala och horisontella relationer

En stor del av mellancheferns roll är att involvera medarbetarna och få dem att känna sig delaktiga, vilket kräver en bra fungerande kommunikation<sup>72</sup>.

*”Att ge alla fullständig information, det tror jag stenhårt på. För att man ska få med alla så måste man också informera alla och det viktigaste är nästan att informera dem som sitter längst ner[...]”<sup>73</sup>.*

Det här resonemanget får stöd i teorin som säger att kommunikation spelar en framträdande roll i syfte att informera och involvera alla i det som pågår inom en organisation.<sup>74</sup> Våra intervjupersoner skildrar sina respektive organisationsstrukturer som väldigt öppna med kommunikationen mellan organisationsnivåer. De berättar om öppna forum som gett medarbetarna en chans att ventilerat sig och menar att man vill skapa en relativt informell arbetsmiljö som får medarbetarna att öppna upp sig och prata om både privata och arbetsrelaterade ämnen.

Det finns ett flertal variabler som påverkar kommunikationen i en organisation. Problem i informationsspridningen kan minskas av en stark och inarbetad organisationskultur<sup>75</sup>. Organisationskulturen i de tre bankerna är relativt likartad och karaktäriseras av öppenhet och tillgänglighet. På en bank talar de intervjuade om hur smidigt det är att kommunicera då alla, oavsett befattning arbetar på samma våningsplan<sup>76</sup> samt att man lätt kan hugga tag i VD:n när

---

<sup>70</sup> Malmbjer, Sparbanken Finn (2010-05-07)

<sup>71</sup> Svedberg, L. (2007). *Gruppsykologi. Om grupper, organisationer och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur. Sid 233 ff

<sup>72</sup> Månsson, Sparbanken Finn (2010-05-04)

<sup>73</sup> Briland, Sparbanken Finn (2010-05-06)

<sup>74</sup> Jmf Ridderstråle, J. & Nordström, K. (2000). Sid 33 f, 182 f

<sup>75</sup> Heide, M; Johansson, C. & Simonsson, C. (2005). Sid 17 ff

<sup>76</sup> Sjöberg, Sparbanken Gripen (2010-05-10)

han springer förbi i korridoren<sup>77</sup>. Hos en annan bank beskrivs miljön som en plats där dörrarna står öppna och det finns möjlighet till kommunikation på alla nivåer.

Att vara synlig och tillgänglig anses vara en mycket viktig del i rollen som mellanchefer. En arbetsmiljö där cheferna och medarbetarna kan föra korta samtal i korridoren, bidrar enligt många, till att skapa goda relationer. Månsson tycker att kommunikationen på hans avdelning fungerar bra;

*"[...] folk pratar mycket med varandra och vi har som sagt fasta möten, men vi har också en miljö där man lätt stannar till och tar två, tre minuters uppdateringar."*<sup>78</sup>

Många av de intervjuade mellancheferna är överens om att det är viktigt att vara närvarande och att ta sig tid att prata med och lyssna på sina medarbetare. Enligt intervjupersonerna är inte kommunikation enbart viktig för att involvera medarbetarna, utan fungerar även som ett bra verktyg vid konfliktlösning.<sup>79</sup> Dock verkar det som att det är just kommunikationen och relationen till de anställda som blir lidande under mer stressiga perioder, som exempelvis under en organisationsförändring. Dessutom kommer det fram att det inte heller förekommer särskilt mycket kommunikation mellan organisationsnivåerna, utan att man istället vänder sig till medarbetare på samma nivå i hierarkin, framförallt i situationer då man stöter på problem.

### 5.3 Information och kommunikation

Att praktisera ett bra ledarskap handlar till stor del om att ha kunna kommunicera. All den information som cirkulerar i en organisation rör sig inte utan ansträngning från de anställda. Redskap och rutiner krävs för att rätt person ska få tillgång till rätt information.<sup>80</sup> Samtliga intervjupersoner poängterar vikten av att så mycket information som möjligt ska kommuniceras ut och ner i alla organisationsnivåer. Kommunikation och information ses av respondenterna som det bästa redskapet för att förebygga och hantera problem och hinder. Genom att informera medarbetarna, kan man få dem mer delaktiga vilket är centralt för att få över medarbetarna på sin sida. På samma sätt anser intervjupersonerna att man som chef måste lyssna och vara lyhörd för att kunna upptäcka eventuell oro eller motstånd i organisationen.

---

<sup>77</sup> Enberg, Sparbanken Gripen (2010-05-05)

<sup>78</sup> Månsson, Sparbanken Finn (2010-05-04)

<sup>79</sup> Jmf Svedberg, L. (2007).

<sup>80</sup> Simonsson, C. (2005). Sid 97

Informations- och kommunikationsteknik som finns tillgänglig för att underlätta spridning av information inom organisationer har lett till ökad informationsmängd. En tredjedel av respondenterna ser överflöd av information som ett problem. De anser att det inte finns tillräcklig kapacitet för att hantera all den information som flödar inom organisationen. Trots det finns det enheter som istället är missnöjda på grund av informationsbrist<sup>81</sup>. Dock tror Leo att det inte är bristen på själva informationen som är problemet. Han tror snarare att bristen ligger i en för stor informationsmängd som gör det omöjligt att ta till sig någonting, en uppfattning som delas av flera mellanchefer i vår studie.<sup>82</sup>

Våra intervjupersoner ser det som sin skyldighet att som mellanchefer sålla i det ständiga informationsflödet innan informationen kommuniceras vidare till medarbetarna. Dock kräver den här aktiviteten ytterligare ansträngning och tid från mellancheferens sida. Mellancheferen innehar ett stort ansvar då deras position kan liknas vid en sluss där informationen går igenom oavsett om den ska upp eller nedåt i organisationen och i och med utvecklingen med ett ökande informationsflöde kommer deras ansvar som sluss troligen att fortsätta öka. Personen som besitter information har ett strategiskt val att utföra och denne person måste ta sitt ansvar och se till att informationen sprids.<sup>83</sup>

Teorierna pekar på vikten av en tvåvägskommunikation mellan ledning, mellanchefer och medarbetare.<sup>84</sup> Vi har kunnat se att det finns en medvetenhet om detta faktum hos samtliga intervjupersoner, dock tyder väldigt mycket på att fokus ligger på envägskommunikation, det vill säga att sprida ledningens budskap ner i organisationsledet. På Sparbanken Finn tillämpas Top-down principen, vilket innebär att informationsflödet utgår från toppen och går via mellancheferen neråt i organisationen. Malmbjer beskriver informationsflödet som en visklek. Han menar att när ett budskap har gått igenom ett långt led människor, som det gör i en organisation, kan budskapets innebörd vara helt annat än vad det var menat från början. I värsta fall kan information gå förlorad på vägen.<sup>85</sup> Enligt Briland måste ett budskap från ledningen gå igenom många led innan det når personalen i den operativa kärnan. Informationen från organisationens topp, som filtreras hos mellancheferna riskerar att fastna där och aldrig nå ner till ”golvet”<sup>86</sup>. Enberg på Sparbanken Gripen pratar om hur viktigt det är att kommunikationen går åt alla håll i organisationen, det vill säga man pratar med medarbetarna under sig, men även med cheferna över sig. Dock verkar det inte

---

<sup>81</sup> Leo, Sparbanken Syd (2010-05-14)

<sup>82</sup> Nilsson, Sparbanken Syd (2010-05-19)

<sup>83</sup> Jmf Erikson, P. (2002). Sid 54

<sup>84</sup> Se ex Westin, J. (2002).

<sup>85</sup> Malmbjer, Sparbanken Finn (2010-05-07)

<sup>86</sup> Briland, Sparbanken Finn (2010-05-06)



som att den strategin riktigt fått fotfäste i verksamheten. Även där är det nämligen ledningen som är den främsta informationskällan som sprider sitt budskap via mellancheferna som i sin tur förmedlar det vidare i sina respektive enheter. Trots att det finns indikationer på en vilja att kommunicera mellan olika organisationsnivåer, är det mycket som tyder på att kommunikationsflödet inom samtliga organisationer fungerar som en nedåtgående spiral. Intranätet som finns i alla tre organisationer, är en mycket viktig kommunikationskälla. Dock rör det sig även här om envägskommunikation utan möjlighet för input från personer längre ner i hierarkin.

## 5.4 Frihet under ansvar

En stor del av de teorier som idag finns om mellanchefer roll i de allt plattare organisationerna fokuserar på chefers positioner mellan den strategiska ledningen och personalen i den operativa kärnan. Det innebär att de har ett ansvar för medarbetare under sig, samtidigt som de måste ta hänsyn till direktiven uppifrån.<sup>87</sup> Samtliga mellanchefer i vår studie har ett personalansvar i sina respektive avdelningar. Trots att antalet medarbetare, som våra intervjupersoner har under sig, är mycket varierande är det ganska tydligt att mellancheferna ifråga ser det mänskliga samarbetet inom organisationen som sin huvudsakliga aktivitet. Mellancheferna är mycket trogna sin egen avdelning och den personal som de ansvarar för.

De intervjuade mellancheferna pratar om en stark företagskultur som genomsyrar hela organisationen. Samhörighet och en solidarisk stämningen är det som driver verksamheterna framåt. Flera av de intervjuade definierar sitt ledarskap med tre ord; ”frihet under ansvar” och menar att inga styrningsverktyg är nödvändiga. Decentraliseringen, som är mer eller mindre framträdande inom samtliga organisationer, erbjuder mellancheferna en stor frihet, men på samma gång även ett omfattande ansvar. Det är fortfarande den högsta ledningen som kommer med direktiven, men det är mellancheferna som sätter dem i handling.

När vi bad våra intervjupersonerna att beskriva vad som är viktigast i rollen som mellanchefer svarade samtliga; att medarbetarna trivs, att alla ska tycka att det är kul samt att alla medarbetare ska ha tillgång till den information deras position kräver<sup>88</sup>. Det kan tolkas som att organisationen inte bara fokuserar på hårda värden, utan även på individen. En välfungerande interaktion chef och medarbetare emellan anses vara det som skapar värde inom organisationen då det ökar engagemanget hos medarbetarna, vilket i sin tur har en positiv effekt på organisationens lönsamhet.

---

<sup>87</sup> Jmf Alvesson, Mats. (2006) och Bolman & Deal. (2009).

<sup>88</sup> Malmbjer, Briland och Månsson, Sparbanken Finn

Mellancheferna ser det som sin främsta uppgift att vägleda medarbetarna mot tydligt utsatta mål. Det finns inga speciella restriktioner som begränsar dem i deras arbete, vilket de menar uppmuntrar till egna initiativ och ger möjlighet att vidga sina ansvarsområden. Samtliga chefer i vår undersökning anser sig ha tillräckligt mycket befogenhet i förhållande till sina arbetsuppgifter och talar bara positivt om sitt breda handlingsutrymme samt de fria tyglarna som deras position medför. Det är enligt dem det som gör att avdelningarna kan fungera så självständigt som de gör idag. Trots att våra intervjupersoner pratar om en enhetlig organisation där alla strävar mot samma mål, är det i slutändan den egna avdelningens resultat som tycks väga tygst.

Mellanchefernas uttalanden låter ibland som ett inarbetat mantra, inte minst när diskussionen berör organisationens värdegrund och man menar att varje avdelning ”lever bankens själ”<sup>89</sup>. Många anser att det är viktigt att anpassa budskapet till mottagaren för att minska motsättningar i organisationen. Det är viktigt att hitta en bra balans i kommunikationen så att mottagarna får rätt inställning till informationen och att det inte bildas motvilja eller negativitet i gruppen.<sup>90</sup> De oförenliga kraven som mellanchefer ställs inför, menar Månsson, blir ännu mer tydliga i situationer där man ska motivera sina medarbetare att arbeta mot organisationens bästa, när den enskilda avdelningen inte påverkats särskilt positivt;

*”[...]har man byggt upp någonting på sin egen avdelning som man tycker fungerar och folk är nöjda och glada, och sen får man uppifrån ett direktiv att man måste göra något nytt eller på sikt kanske skära ner på personal. Den typen av beslut har man svårt att få gehör för på sin egen avdelning.”<sup>91</sup>*

Samtidigt anser han att det är just det här som är mellancheferns roll, att implementera beslut som kommer uppifrån och samtidigt se till att den egna avdelningen fungerar.

---

<sup>89</sup> Malmbjer, Sparbanken Finn (2010-05-07)

<sup>90</sup> Enberg, Sparbanken Gripen & Briland, Sparbanken Finn

<sup>91</sup> Månsson, Sparbanken Finn (2010-05-04)

Det här visar att trots den stora friheten som mellanchefer har, är det viktigt att hålla sig inom de givna ramarna. Många av våra intervjupersoner är överens om att man som mellanchefer alltid ska ställa sig bakom den högsta ledningens beslut och förmedla budskapet uppifrån trots att man personligen är av annan åsikt;

*”Mellancheferollen innebär att vara ambassadör [...] När ledningens direktiv presenteras till medarbetarna på ens egna avdelning, måste man som mellanchefer ställa dig bakom dem till hundra procent, även om man själv egentligen tror på en annan idé”.*<sup>92</sup>

Man får alltså göra vad man vill, så länge man inte går emot organisationens invanda mönster. Eller som Malmbjer uttrycker det; ”det är viktigt att ta till sig av allas synpunkter men tyngden ligger på att bilda en helhet hos medarbetarna så att inte någon börjar agera utanför ramarna.”<sup>93</sup> Med andra ord gäller det att inte sticka ut och att inte tycka för annorlunda.

Implementering av ledningens bestämmelser är enligt samtliga intervjupersoner en mellancheferns främsta uppgift. I samband med det poängterar mellancheferna vikten av att stödja dessa beslut till hundra procent, oavsett vad man själv tror på.<sup>94</sup> Trots den friheten som våra intervjupersoner beskriver, tycks det finnas ett väldigt begränsat utrymme för individuella och kanske mer avvikande åsikter. Hur påverkas företagets utveckling om inte nya idéer får plats att frodas?

Frågan är om det inte är en något påtvingad solidaritet som råder i organisationerna. I mellanchefernas skildring av deras arbetssituation framstår de dem som enkla styrningsverktyg som ledningen gömmer sig bakom. Eller kan det vara så att mellancheferna använder den högsta ledningen som skydd för sina egna åsikter och strategiska beslut som de själva inte vågar stå för?

#### 5.4.1 Chefer och ledarskap

Enligt Mintzberg finns det tre faktorer - Hantverk/praktisk erfarenhet, vetenskap/teori samt konst/intuition - som en chef i olika utsträckning tillämpar i sitt ledarskap<sup>95</sup>. Enbart en liten del av våra intervjupersoner ansåg sig tillämpa sina teoretiska kunskaper. Teorier är enligt deras uttalande något som alltid finns i bakhuvudet och skapar en sorts ramverk, men som

---

<sup>92</sup> Månsson, Sparbanken Finn (2010-05-04)

<sup>93</sup> Malmbjer, Sparbanken Finn (2010-05-07)

<sup>94</sup> Nilsson, Sparbanken Syd (2010-05-19)

<sup>95</sup> Mintzberg, H. (2009). Sid 9-10

sällan medvetet används i praktiken. Istället visar svaren från våra intervjuade mellanchefer att deras arbetsroll färgas av deras tidigare erfarenheter.

Erfarenheter tycks vara det som väger tyngst hos cheferna vilket också Mintzberg argumenterar för. Erfarenheten kommer, enligt respondenterna, dels ur deras egna handlingar och dels ur deras tolkningar av andras, framförallt deras tidigare chefers, agerande i ledarskapssituationer. Kontakter med erfarna chefer är viktig i flera av respondenternas chefsroller. Exempelvis Briland talar om det stöd han får av sin överordnade chef, Malmbjer, och menar att deras öppna och avslappnade reaktion har hjälpt honom i flera beslutssituationer<sup>96</sup>. En annan intervjuperson saknar en sådan relation till en annan chef;

*”Jag har inte riktigt någon att stöta och blöta med eller bli peppad av eller vill gråta ihop med.”<sup>97</sup>*

Intuition och magkänsla tycker cheferna är mycket viktig i alla sorters beslutssituationer. Intuitionen är enligt intervjupersonerna starkt kopplad till erfarenhet, ju mer erfarenhet desto lättare är det att dra paralleller till tidigare situationer. Sådana kopplingar görs utan närmare eftertanke och upplevs därför ofta som intuition. Det visar således att intuition är något man kan bli bättre på med tiden, det vill säga ju mer erfarenhet man har, desto bättre referensram för intuition. Intuition kan enligt Malmbjer vara allt ifrån hur någon tar i handen när man hälsar, pratar, klär sig och uppför sig.<sup>98</sup>

## 5.5 Teambyggare

Ledarskap och chefskap är två väldigt starkt laddade begrepp<sup>99</sup> och det tycks vara ytterst viktigt för våra respondenter att särskilja dessa begrepp. Enligt samtliga respondenter ses chefskap som styrande och auktoritärt, medan ledarskap snarare ses som stödjande och inspirerande vägledning. En ledare motiverar sina medarbetare, medan en chef bestämmer över dem, tycks vara en gemensam uppfattning. Ordet ledare anses helt enkelt ha en finare innebörd, enligt våra intervjupersoner.<sup>100</sup>

---

<sup>96</sup> Briland, Sparbanken Finn (2010-05-06)

<sup>97</sup> Anonym, Sparbanken Syd (2010-05-14)

<sup>98</sup> Malmbjer, Sparbanken Finn (2010-05-07)

<sup>99</sup> Jmf Ahlthorp, B. (2003).

<sup>100</sup> Ibid.,

Exempelvis Månsson ser sig hellre som ledare, än en chef, då han anser sig leda sina medarbetare snarare än bestämma över dem.

*”[...] jag ser hellre att man ger folk ett tydligt mål och en tydlig budget eller verktyglåda men sen hur de själva löser det, så länge de följer bankens regelverk, så tror jag de löser det bättre själva.”<sup>101</sup>*

Det innebär att man som mellanchefer ska finnas men inte synas, i syfte att ge sina medarbetare frihet att tänka självständigt och hitta egna lösningar till de problem som uppstår. Övriga egenskaper som enligt våra intervjupersoner är nödvändiga är att vara *lyhörd*, fungera som en bra mentor genom att agera *bollplank*, samt ge *feedback*.

Enligt våra intervjupersoner, representerar chefskap ett styrningssätt som är hårt styrt och kontrollerat av en överman. Det är ett ord med negativ klang som används vid behov av mer direkt styrning. Mintzberg beskriver chefskap och ledarskap som två likställda begrepp, som synonymerna<sup>102</sup>. Det här speglar dock inte våra intervjupersoners syn på deras chefsroll.

Tolkat utifrån mellanchefernas uttalanden tycks de flesta använda sig av ett coachande ledarstil och innehar därmed rollen av Ahltorps så kallade Teambyggare. Samtliga chefer beskriver sig som väldigt jämlika sina medarbetare och anser att en demokratisk ledarstil, där alla är delaktiga, är att föredra. Deras roll som coach innebär att vara stöd och bollplank för medarbetarna. Sjöberg och Tarring delar en gemensam syn på vad som gör en bra ledare. ”Ledare är inte den som behöver bestämma, utan agerar snarare som en lyssnare.”<sup>103</sup> Det viktigaste, enligt Tarring, är att vara lyhörd och att kunna motivera de anställda. Mellancheferna anser att de uppmuntrar till handling, men kommer aldrig själva med ett svar eller en lösningar. Att jobba målstyrt och låta individen ta ansvar, är en gemensam uppfattning hos mellancheferna. Det här pekar precis på det som Ahltorp pratar om, nämligen en verksamhetskultur som fokuserar på konsensus mer än på direktiv<sup>104</sup>.

Lyckas man skapa en solidarisk stämning i organisationen, då krävs det inte så mycket kontroll och styrning. Vi är dock något skeptiska till den här entusiastiska inställningen hos mellancheferna. Självklart kan för mycket kontroll motverka initiativ från de anställdas sida men frågan är om inte medarbetarna faktiskt skulle vilja ha mer styrande och dirigerande fingervisningar<sup>105</sup>. Om medarbetarna är självgående och inte i så stort behov av

---

<sup>101</sup> Månsson, Sparbanken Finn (2010-05-06)

<sup>102</sup> Mintzberg, H. (2009). Sid 9

<sup>103</sup> Sjöberg, Sparbanken Gripen (2010-05-10)

<sup>104</sup> Jmf Ahltorp, B. (2003).

<sup>105</sup> Ibid.

direktstyrning, kan det onekligen fungera bra. Det är dock osannolikt att samtliga mellanchefer i vår undersökning arbetar i så pass självständiga grupper. Ett något auktoritärt ledarskap, med klara riktlinjer skulle kanske till och med kunna skapa balans i mindre stabila grupper. Att använda styrningsverktyg för att stödja och på så sätt hjälpa en grupp att prestera goda resultat tillsammans. Våra intervjuer visar att mellanchefernas ledarstil ofta är starkt influerad av deras tidigare erfarenheter. Många hämtar inspiration från sina tidigare chefer, vilket kan vara bakgrunden till den något förlegade synen på chefskap och ledarskap hos mellancheferna.

Svaren från våra respondenter är något tvetydiga. Mellancheferna säger sig ha rollen av något som kan liknas vid den så kallade teambyggaren, då de är måna om sina anställda och leder genom att lyssna och stötta, snarare än genom att styra<sup>106</sup>. Det är ett bra sätt att gå tillväga för att möta de motstridiga förväntningar som mellanchefer ofta ställs inför, menar Svedberg.<sup>107</sup> Det är dock inte där tvetydigheten uppstår. Istället handlar det om mellancheferns felaktiga uppfattning om att en ledare är en auktoritet medan en chef är auktoritär.<sup>108</sup> Mellancheferna, som hämtar mycket inspiration från sina tidigare chefer, präglas av en rädsla att uppfattas som styrande. I sina svar på frågor om deras roll som chefer lades allt fokus på deras coachande ledarsstil. I sitt försök att vara en ”modern” ledare, tycks mellancheferna glömma sin roll som just chef. Enligt Ahlthorp är det sällan positivt att fokusera för mycket på en roll, att till exempel bara vara en teambyggare. På samma sätt kan inte en chef bara vara det ena eller det andra, det vill säga bara en ledare eller en chef då dessa löper i praktiken parallellt.<sup>109</sup>

Trots mellanchefernas försök att i sina uttalanden komma ifrån allt som har med policier och styrsystem att göra, finns det situationer som kräver ett mer styrande ledarskap. Det tycks finnas en önskan hos mellancheferna om en företagskultur som präglas av samförstånd och samarbetsvilja, medan forskningen visar att medarbetare faktiskt vill ha ett mera styrande och dirigerande ledarskap.<sup>110</sup> Paradoxalt nog finns med andra ord ett behov av en chef som kan staka ut mål och sätta gränser, samtidigt som cheferna fruktar för att uppfattas som alltför auktoritära och styrande.

Mellancheferna i vår studie är fast beslutna om att de spelar en roll som påminner om teambyggaren. Det är högst troligt att våra intervjupersoner är uppfinniga innovatörer som

---

<sup>106</sup> Jmf Ahlthorp, B. (2003)

<sup>107</sup> Svedberg, L. (2007). *Gruppsykologi. Om grupper, organisationer och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur. Sid 233 ff

<sup>108</sup> Nilsson, Sparbanken Syd (2010-05-19)

<sup>109</sup> Jmf Ahlthorp, B. (2003)

<sup>110</sup> Ibid

hittar nya möjligheter för företaget eller att de nätverkar och knyter nya affärsrelationer utanför organisationen. Det är dock inte det de fokuserar på att prata om. Efter våra intervjuer med mellancheferna, ser vi dem främst som relations- och teamorienterade teambyggare<sup>111</sup>. Våra intervjupersoner definierar ledarskap som en motsats till chefskap. Men att styra behöver inte alltid innebära att man är auktoritär. Det är viktigt att inse det faktum att det i praktiken inte handlar om antingen eller, utan snarare om att kombinera de två uppgifterna att vara chef och ledare. Att kombinera sin teambyggjarroll med en något uppgifts- och strukturorienterad dirigent skulle inte vara helt fel<sup>112</sup>. Vår tolkning av mellanchefernas uttalanden är att en stor del av deras arbete innefattar målstyrning som i sin tur innefattar närkontakt med medarbetare, det vill säga en kombination av chefskap och ledarskap. En mellanchefer på en bank kan självklart inte bara vara relationsorienterad, men inte heller bara resultatorienterad. Poängen är att upprätthålla sin auktoritet utan att nödvändigtvis vara auktoritär.

---

<sup>111</sup> Jmf Birgitta, Ahlthorp. (2003)

<sup>112</sup> Ibid

## 6. SLUTSATSER

*Nedan sammanfattas resultatet och ger svar på följande frågeställningar:*

- 1. Vilka hinder möter mellanchefer i sitt arbete?*
- 2. Vilka strategier använder mellanchefer för att hantera eventuella hinder som kan uppstå i en organisation?*

### 6.1 Chefsroller

Ahltorps undersökning visar att det finns fyra markanta chefsroller. I vår studie kunde vi främst identifiera en av dessa roller, nämligen ”teambyggaren”. Våra intervjupersoners skildring av deras roll som mellanchefer anser vi bäst stämma överens med rollen som Ahltorp kallar ”teambyggare”. De är relations- och teamorienterade chefer som leder genom att lyssna och stötta, snarare än genom att styra. Dock visar Ahltorps forskning att många faktiskt vill ha klara och tydliga direktiv av sin chef. Idag tycks arbetsuppgifterna vara något oklara. Mellancheferna talar om fria tyglar, men säger emot sig själva när de nämner de givna ramarna och organisationens mönster som man inte får gå utanför. Självklart kan för mycket kontroll motverka initiativ från de anställdas sida men å andra sidan kan inte alla i en verksamhet vara med och fatta beslut. Ett mer centraliserat styrsystem i organisationerna tror inte vi skulle skada verksamheterna, tvärtom skulle mer klara riktlinjer kunna skapa balans och ge stöd åt de enskilda enheterna. Det här resulterar i en paradoxal situation, där medarbetarna vill ha klara och tydliga direktiv, samtidigt som cheferna fruktar för att uppfattas som auktoritära och styrande.

### 6.2 Ledarskap och Chefskap

Verksamheterna ger mellancheferna stora möjligheter men med möjligheterna kommer också ett större ansvar och högre krav på en som ledare. Mellancheferna ska vägleda medarbetarna mot klara mål utan att dirigera eller komma med fasta direktiv. Frihet under ansvar innebär följande för mellancheferns roll;

- Vara närvarande, men inte styra medarbetarna;
- Uppmuntra och ge stöd, men inte komma med lösningar;
- Lyssna, men inte komma med svar;
- Delegera ansvarområden, men inte kontrollera.

Mellancheferns roll framstår som en motsägelsefull roll. Cheferna vill gärna framhäva att de har en coachande roll där vikten ligger vid att lyssna, stödja och uppmuntra. Men utan ramar



och riktlinjer kommer inte medarbetarna veta vad som förväntas av dem och vad de ska prestera. Det är oklart i vilken mån mellancheferna ger klara direktiv för arbetsuppgifterna, då de i våra intervjuer undviker ord som kan kopplas till ett auktoritärt chefskap. De tycks inte vilja att deras ledarskap ska förknippas med begrepp som kontroll, styrning, rapportering eller direktiv.

### 6.3 Chef eller ledare

Ett ständigt aktuellt ämne för cheferna är huruvida de ska ställa sig mot begreppen chef och ledarskap och i vilken grad de ska tillämpa dem. Trots att flera teorier framställer begreppen chefskap och ledarskap som synonymer, som man inte kan särskilja helt och hållet, är cheferna i vår studie av annan uppfattning. En allmän uppfattning hos våra respondenter är att en chef är den som styr sina medarbetare, medan en ledare snarare motiverar dem. Ledare anses ha en finare innebörd, medan chef är ett ord med negativ klang. Våra intervjupersoner vill inte bli sedda som chefer, utan beskriver sig själva som coacher eller ledare. För att inte uppfattas som styrande eller auktoritära, lägger mellancheferna allt fokus på sitt coachande ledarstil. Risken med det här kan vara att de, i sitt försök att upprätthålla bilden av en ”modern” ledare, glömmer bort att vara en chef och att det i sin tur leder till att deras auktoritet går förlorad. Vi anser den här synen på chefskap vara något förlegad, vilket vi tror kan bero på att mellanchefernas ledarstil ofta är starkt influerad av deras tidigare erfarenheter. Många hämtar inspiration från sina tidigare chefer, vilket kan vara anledningen till att deras synsätt på chefskap och ledarskap hamnat på efterkälken.

Våra intervjupersoner definierar ledarskap som en motsats till chefskap. Men att styra behöver inte alltid innebära att vara auktoritär. Det är viktigt att inse det faktum att det i praktiken inte handlar om antingen eller, utan snarare om att kombinera de två uppgifterna att vara chef och ledare. Vår tolkning av mellanchefernas uttalanden är att en stor del av deras arbete innefattar målstyrning som i sin tur innefattar närkontakt med medarbetare, det vill säga en kombination av chefskap och ledarskap. En mellanchefer kan inte bara vara relationsorienterad, men inte heller bara fokusera på hårda värden. Självlärt kan inte en mellanchefer, som måste se upp- och nedåt i organisationen, bortse från allt som har med mellanmänniska relationer att göra. Det viktigaste är inte att fokusera på antingen det ena eller det andra, utan inse att det ena inte ska utesluta det andra. På samma sätt som att vara en auktoritet inte måste innebära att vara auktoritär.

## 6.4 Vertikala och horisontella relationer

Verksamheter med ett öppet arbetsklimat sätter stor press på att de mänskliga relationerna fungerar utan problem. För att skapa en trevlig och positiv arbetsmiljö krävs det arbete som främjar relationer. Det är här chefens sociala förmåga får en viktig roll. Cheferna talar om vikten av att ha en stark etablerad organisationskultur som grundar sig i en stark gemenskap. Genom att ständigt förse medarbetarna med fullständig information kommer de att känna delaktighet. Det är mellancheferns ansvar att förmedla verksamhetens budskap och på så sätt agera mottagare, filter samt förmedlare av information. Det är viktigt att hålla sig inom de givna ramarna och att alltid ställa sig bakom den högsta ledningens beslut, oavsett personlig åsikt. Mellancheferna får omvandla den information som ska förmedlas eftersom de vill att de underställda ska vara glada och nöjda då det är ytterst viktigt att de behåller en god relation. Det skulle kunna innebära att de riktar medarbetarnas eventuella missnöje mot högsta ledningen för att själva behålla en god relation med sin avdelning.

Informationen kan delges genom gemensamma möten, men även snabba spontana möten i korridoren. Chefen ska vara närvarande genom att ta sig tid att lyssna och vara uppmärksam. Med hög närvaro så upptäcks tidigare problem och oro bland medarbetarna. Trots att de intervjuade mellancheferna är överens om att det är viktigt att vara närvarande och att ta sig tid att prata med och lyssna på sina medarbetare, är det just kommunikationen och relationen till de anställda som blir lidande under mer hektiska perioder.

En annan betydelsefull del av en mellanchefs arbete är att skapa och vårda sina kontakter med övriga chefer. Det har visat sig att informella relationer är mycket önskvärdt och värdeskapande i det dagliga arbetet. I tider då arbetsbördan ökar eller ett svårare problem uppstår har cheferna stort behov att ha en ”vänchef” att ventilera med, diskutera och få stöd av. Avsaknaden av en sådan ”vänchef” kan skapa ett utanförskap bland cheferna samt ensamhet och oro över att vara helt ensam med beslut eller/och problem.

## 6.5 Informationsöverflöd

Brist på information är ofta en anledning till att problem uppstår i organisationer. Respondenterna menar därför att informationen bör kommuniceras ut och ner i alla organisationsnivåer. Ett försök att göra informationen tillgänglig för alla medarbetare har resulterat i ett ökat informationsflöde inom verksamheterna. I stället för att få en positiv inverkan har det lett till ett informationsöverflöd som mellancheferna inte har kunnat kontrollera. Cheferna har inte haft tid att kunna ta ut ”rätt information” vilket resulterat i att

medarbetarna inte heller hinner ta till sig all ny information som finns tillgänglig. Någon lösning till det nya problemet verkar inte ha infunnit sig då chefernas fokus fortfarande ligger på att alla ska ha tillgång till fullständig information men inte vidtagit åtgärder åt det nya problemet som uppstått. Mellancheferna behöver hjälp med att sortera ut väsentlig information så att mottagarna hinner och vill ta sig den.

## 6.6 Personlig ledarkompetens

Ledarskap består av en balans mellan erfarenhet, teori och intuition. Teoretisk kunskap tillämpas sällan i en mellanchefs arbetsroll. Snarare är det tidigare erfarenheter och intuition som skapar förutsättningar för deras ledarskap. För att praktisera ett bra ledarskap är det viktigt att ha en balans mellan de tre faktorerna vilket cheferna inte verkar ha. Mellancheferna är fullt medvetna om hur ett framgångsrikt ledarskap ska praktiseras enligt teorin. Men det framgår att de i praktiken använder sig främst av praktiska erfarenheter och lärdomar från tidigare chefer. Mellancheferna tycks inte ha någon balans mellan de tre byggstenarna som utgör ett framgångsrikt ledarskap. Chefer vars ledarstil inte influeras av nya teorier riskerar att få ett något förlegat synsätt på ledarskap. Om för mycket fokus ligger på erfarenheter kan ledarskapet lätt upplevas som tråkigt och långsamt, vilket kan ha hänt i det här fallet då mellanchefernas ledarstil baseras på mycket frihet och eget initiativ. Kanske skulle ett mer teoretiskt och styrande ledarskap kunna tillämpas för att uppnå en snabbare arbetsprocess.

## 7. DISKUSSION

När vi inledde arbetet hade vi en bild av bankvärlden som en hårt centraliserad hierarki. Den uppfattningen hade inte våra intervjupersoner. De intervjuade mellancheferna framställer organisationsstrukturen i samtliga verksamheter som relativt decentraliserade, med en människosyn som karakteriseras av *tilltro* och *solidaritet*. Den öppna organisationskulturen, menar de, gör det möjligt att utöva ett demokratisk ledarskap som inkluderar alla medarbetare i varje beslut. Att skapa ett gott arbetsklimat samt att uppmuntra till samarbete ser mellancheferna som sin främsta uppgift och anser att det bästa sättet att uppnå det är genom att vara lyhörd, ge ärlig feedback samt att ha någon att utbyta sina idéer med. Medarbetarna är självgående och inte i så stort behov av kontroll och styrning. Att jobba målstyrt och låta individen ta ansvar, är en gemensam uppfattning hos mellancheferna.

Trots den friheten som våra intervjupersoner beskriver, tycks det finnas ett väldigt begränsat utrymme för individuella åsikter. I sina uttalanden försöker mellancheferna komma ifrån allt som har med policies och styrsystem att göra. Det tycks finnas en önskan hos mellancheferna om en företagskultur som präglas av samförstånd och samarbetsvilja. Frågan är dock om det inte är en något påtvingad solidaritet som i så fall råder i organisationerna. Som mellanchef ska man alltid ställa sig bakom den högsta ledningens beslut, oavsett sin egen åsikt. Mellanchefernas skildring får dem att framstå som enkla styrningsverktyg som ledningen gömmer sig bakom. Det är organisationens bästa som står i centrum och det är mellanchefernas uppgift att få alla att sträva mot det. Det är just det här som är mellanchefsrollen, att implementera beslut som kommer uppifrån. Den här mittenpositionen innebär konflikter, missförstånd och oklarheter om ansvarsområden som lätt överlappar varandra. Det kan framstå som ett kaos. Men som en av cheferna sa, är man inte beredd på att bli klämd mellan olika krav och viljor, ska man inte bli mellanchef.

Det är tidigare erfarenheter och intuition som skapar förutsättningar för mellanchefernas ledarskap. Under våra samtal med mellancheferna, upplever vi dock att det är just diverse organisationsteorier som mellancheferna grundar sina svar på. De beskriver en organisation så som den bör vara; demokratisk, öppen och tillåtande. Dock råkar de vid flera tillfällen ”avslöja” bilden av den verkliga organisationen.

## 8. VIDARE FORSKNING

Något som visat sig vara av stor vikt för mellancheferna och som kan vara intressant att forska vidare kring är kommunikationens centrala roll. Exempelvis fann vi stora brister i hanteringen av information och störningar i kommunikationsflöden, som orsakar försämrad arbetsmiljö. För att förebygga liknande problematik i framtiden anser vi det därför viktigt att forska vidare kring informationsspridning samt informationshantering ur mellancheferperspektiv.

Ett annat forskningsområde skulle kunna vara mellancheferns sociala förmågor och deras verbala kompetens. Det kan göras ur ett beteendevetenskapligt perspektiv, det vill säga sociala relationers betydelse vid informationsspridning eller pedagogikens betydelse för hur information hanteras och förmedlas på mellanchefernsnivå.

Ytterligare ett område vi funnit intressant att utveckla och forska vidare kring är ledarskap ur ett genusperspektiv. Sociala nätverk fann vi vara av stor betydelse för mellancheferna vid hantering av problematiska situationer i deras dagliga arbete. En utgångspunkt skulle kunna vara att se om det sociala nätverket har samma betydelse för män och kvinnor i chefspositioner?

# KÄLLFÖRTECKNING

## Monografi

- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2008). *Förändringsarbete i organisationer: om att utveckla företagskulturer*. Malmö: Liber
- Alvesson, M. (2006). *Organisationskultur och ledning*. Malmö: Liber
- Bakka, J. (2006). *Organisationsteori: Struktur, kultur, processer*. Malmö: Liber.
- Bolman, Lee G. & Deal, Terrence E. (2009). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, Alan. (2007). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- Bryman, Alan. & Bell, Emma. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber ekonomi.
- Canales J.I. & Vila. J. (2004). *Strategy formation effects on managerial action: strategy in the back of your head*. IESE Business School.
- Drakenberg. M. (1997). *Från ledningens redskap till verksamhetens motor*. Lund: Studentlitteratur
- Erikson, Peter. (2002). *Planerad kommunikation: Strategiskt ledningsstöd i företag och organisation*. Malmö: Liber.
- Franzén, H. (2004). *ABC för mellanchefer*. Malmö: Liber ekonomi
- Heide, M; Johansson, C. & Simonsson, C. (2005). *Kommunikation & organisation*. Malmö: Liber.
- Larsson K. (2008). *Mellanchefer som utvecklar: om förutsättningar för hållbart utvecklingsarbete inom vård och omsorg*. Linköping: LiU Tryck.
- Merriam, S, B. (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Great Britain: Prentice Hall.
- Patel, R. & Davidsson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur.
- Ridderstråle, J. & Nordström, K. (2000). *Funky Business Forever: How Capital Makes Talent Dance*. 3rd edition. Financial Times Prentice Hall
- Saunders, M. et al. (2007). *Research Methods for Business Students*. Essex: Pearson Education Limited.
- Simonsson, Charlotte. (2002). *Den kommunikativa utmaningen. En studie av kommunikation mellan chef och medarbetare i en modern organisation*. Sociologiska institutionen; Lunds Universitet.

- Simonsson, C. (2005). *Ledarskap och kommunikation. Chefer som informationsspridare kontra meningsskapare*. I Heide, M; Johansson, C. & Simonsson, C. (2005). *Kommunikation och organisation*. Malmö: Liber.
- Svedberg, L. (2007). *Gruppsykologi. Om grupper, organisationer och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur. Sid 233 ff
- Thylefors, I. (2007). *Ledarskap i human service-organisationer*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Varey, R. & Lewis, B. (2000). *Internal marketing*. New York: Routledge.
- Wilson, F. (2008). *Organisation, arbete och ledning, en kritisk introduktion*. Malmö: Liber
- Westin, J. (2002). *Läkaren som chef och ledare: fakta, råd och uppmuntran till läkaren i rollen som chef*. Lund: Studentlitteratur

### **Vetenskapliga artiklar**

- Herzig, S.E. & Jimmieson, N.L. *Middle managers' uncertainty management during organizational change*. Leadership and Organization Development Journal. Vol. 27 No. 8, 2006.

### **Avhandling**

- Ahlthorp, Birgitta. (2003). *Ledarskap ur ett ledningsstilsperspektiv*. Lund: Wallin & Dalholm.

### **Elektroniska källor**

- [www.inutsikt.se](http://www.inutsikt.se) (hämtad den 13 april 2010)
- <http://www.sparbankenfinn.se/om-sparbanken-finn/Sidor/default.aspx> (hämtad den 16 maj 2010)
- [http://www.gripen.se/om\\_gripen/Sidor/default.aspx](http://www.gripen.se/om_gripen/Sidor/default.aspx); (hämtad den 16 maj 2010)
- <http://www.sparbankenfinn.se/Nyheter/Sidor/sparbanken-syd-forenas-med-sparbankerna-finn-och-gripen.aspx> (hämtade den 16 maj 2010)
- [http://www.sparbankensyd.se/Om\\_banken/](http://www.sparbankensyd.se/Om_banken/) (hämtad den 16 maj 2010)
- [http://www.sparbankenfinn.se/om-sparbanken-finn/nya\\_banken/Sidor/default.aspx](http://www.sparbankenfinn.se/om-sparbanken-finn/nya_banken/Sidor/default.aspx); (hämtade den 16 maj 2010)

- [http://www.gripen.se/om\\_gripen/Sidor/NyBank\\_i\\_oresundsregionen.aspx](http://www.gripen.se/om_gripen/Sidor/NyBank_i_oresundsregionen.aspx) (hämtad den 16 maj 2010)

### **Muntliga källor**

- 1) Intervju Anders Enberg ekonomi- och finanschef på Sparbanken Gripen 2010-05-05.
- 2) Intervju Göran Sjöberg företagsmarknadschef på Sparbanken Gripen 2010-05-10.
- 3) Intervju Göran Tarring, rörelsechef på Sparbanken Gripen 2010- 05-06.
- 4) Intervju Tony Leo på Sparbanken chef för privatmarknaden Syd 2010-05-14
- 5) Intervju Anonym på Sparbanken Syd 2010-05-14.
- 6) Intervju Anders Nilsson kontorschef på Sparbanken Syd 2010-05-19
- 7) Intervju André Briland projektchef på Sparbanken Finn 2010-05-06.
- 8) Intervju Magnus Månsson chef för affärsområde privat på Sparbanken Finn 2010-05-04.
- 9) Intervju Lennart Malmbjer affärschef på Sparbanken Finn 2010-05-07.



# INTERVJUFRÅGOR

## INLEDNING

1. Namn
2. Nuvarande befattning? Chef – hur länge?
3. Vilken utbildning har ni och tidigare erfarenheter?
4. Hur många anställda ansvarar du för?
5. Hur ser en typisk arbetsdag ut?
6. Vad anser du vara viktigast för dig i din position som mellanchefer? Vad ägnar du mest tiden åt?
7. När man pratar om organisationsstruktur brukar man skilja mellan två olika modeller. Vilket stämmer bäst överens med din arbetsplats?
  - En strukturerad arbetsplats där verksamheten är hårt reglerad och makten centraliserad eller
  - En löst sammansatt struktur och uppmuntrande till ett brett deltagande i beslutsfattandet?

## ORGANISATIONSKULTUR

1. Är företagskultur av stor vikt i det här förändringsarbetet?
2. Måste den förändras i samband med organisationsförändringen? Varför? Hur går man tillväga?
3. Är personalens inställning av stor vikt vid förändring?
4. Hur navigerar du dina medarbetare? Hur engagerar du dem?
5. Har ni undersökt hur många av cheferna som fullt ut stödjer förändringen? Hur?
6. Har du sett eller hört om det är chefer som är emot förändringen?
7. Hur skulle du agera om du har en medarbetare som är motsträvig till förändringen, och som kanske sprider negativitet kring sig?

## MELLANCHEFENS ROLL

1. Hur ser den interna kommunikationen ut i organisationens förändringsprocess?
2. Hur upplever du att relationen fungerar mellan organisationens topp samt den operativa organisationsnivå?
3. I vilka former träffar du dina anställda? På vems initiativ träffas ni?
4. Hur mycket deltar du i den sociala gemenskapen på arbetsplatsen?
5. I vilka former träffar du dina chefer? På vems initiativ träffas ni?
6. Har den högsta ledningen stort inflytande på ditt arbete?
7. Om ja, på vilket sätt? Är det bra?
8. Om nej, är det bra?
9. En stor del av mellancheferlitteraturen behandlar de oförenliga krav som ställda på mellanchefer som slits i den klassiska konflikten mellan överordnade och underordnade? Känner du igen dig?
10. Upplever du att det finns svårigheter med att som mellanchefer befinna sig i organisationens mitt?
11. Tänker du mycket på hur du handlar mot dina medarbetare under förändringen?

## LEDARSKAP

1. Vilken är din viktigaste egenskap som chef/ ledare?
2. Hur tror du att personalen runt omkring dig upplever ditt ledarskap?
3. Tycker du att ditt ledarskap förändras i och med organisationsförändringen?
  - Kan du ge exempel på hur det förändrats och varför?
4. Hur hanterar du problem/ motsättningar?
5. Tycker du att din personlighet avspeglar sig i ditt ledarskap?
6. När du tar beslut i olika situationer, tar du hjälp av teorier då?
7. Saker du lärde dig innan du blev chef, erfarenhet, hur spelar det in i ditt ledarskap?
8. Intuition, hur relaterar du till det, använder du dig av det?

## FÖRÄNDRINGSPROCESSEN

1. Vad är det som sker inom företaget? Vad är syftet med organisationsförändringen?
2. Hur ser er tidsram ut för förändringen, när ska den vara genomförd?
3. Har ni en plan, följs den, om nej varför inte, vad görs åt saken?

4. Hur har förändringen mottagits i organisationen som helhet? Har ni använt någon strategi för att den ska mottagas på "rätt" sätt?
5. Är din personliga inställning till förändringen av stor vikt? Varför/ varför inte?
6. Hur tycker du att du som mellanchefer bidrar till denna organisationsförändring?
7. Vad tror du kommer vara det svåraste med förändringen? Varför?
8. Kan du beskriva var i organisationen du befinner dig idag; Inflytande? Medbestämmande?
9. Tycker du att denna roll är tydligt definierad, uppgifter, ansvarsområden, befogenheter etc.

#### MELLANCHEFER I ORGANISATIONER UNDER FÖRÄNDRING

1. Har organisationsförändringen lett till att du behövt ändra ditt sätt att arbeta på?
  - Om ja, är förändringarna de som avsågs? Om nej, hur ser du på att det inte skett några förändringar?
2. Vilka fällor och problem har du stött på?
3. Vad bör man som mellanchefer tänka på vid planering, utformning och genomförande av organisationsförändring?
4. Finns det gemensamma innebörder som gör det lättare att skapa en gemensam bild av förändringen bland dem som är involverade i förändringsprocessen? - Hur stor frihet har du att tolka den?
5. Hur skapas en gemensam bild av strategin bland personalen?
6. Vilka faktorer anser du vara viktiga för att förändringen ska hålla långsiktigt och inte stanna av?
7. Vad tror du kan fungera som ett hinder i förändringsprocessen? Försöker du att motverka detta?
8. Har du varit med sedan beslutet om organisationsförändring initierades? Vilken roll hade du då?
9. Vad anser du vara den största skillnaden om du jämför med organisationen innan förändringen?
10. Vilka fördelar/nackdelar ser du med att arbeta i den nya organisationen?
11. Finns det övergripande strategier för hur utvecklingsarbete ska bedrivas inom den nya organisationen?

#### BEFOGENHET

1. Hur arbetar du med avvägningen mellan personalens intressen och ledningens behov och direktiv?
2. Vilket stöd har du i din arbetsroll?
3. Vilken betydelse har befogenhet (Handlingsutrymmet) för dig i ditt arbete?
4. Skulle du säga att du har tillräckligt mycket befogenhet i förhållande till ditt ansvarsområde?
5. om nej, hur hanterar du det?
6. Har du egna idéer kring hur utvecklingsarbetet ska bedrivas? Finns det utrymme för egna initiativ?
7. Tror du att det finns situation då för mycket befogenhet kan vara till din nackdel? Tror du din chef skulle hållit med dig om det?