



**LUNDS UNIVERSITET**  
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH49

Examensarbete kandidatnivå

VT 2013

## **Att leda i förändring**

En kvalitativ studie av mellanchefers syn på den egna rollen i  
förändringsarbete

**Författare:**

Anna-Karin Mårtensson

**Handledare:**

Nadja Sörgärde

# Sammanfattning:

## **Examensarbetets titel:**

Att leda i förändring – en kvalitativ studie av mellanchefer syn på den egna rollen i förändringsarbete

## **Ämne/kurs:**

FEKH49, kandidatuppsats, 15 högskolepoäng

## **Författare:**

Anna-Karin Mårtensson

## **Handledare:**

Nadja Sörgärde

## **Nyckelord:**

Mellanchefer, förändringsarbete, roller, delaktighet, medarbetare

## **Syfte:**

Att beskriva de olika roller mellanchefer tvingas ta i ett förändringsarbete i syfte att öka förståelsen för problematiken i förändringsarbete.

## **Metod:**

Detta arbete tar sin utgångspunkt i en konstruktionistisk syn på världen. Jag har gjort en kvalitativ studie med en tolkningsinriktad ansats. Jag har genomfört semistrukturerade intervjuer, som jag sedan har analyserat utifrån olika teoretiska begrepp.

## **Teoretiska perspektiv:**

Theory of negotiated order används för att förklara hur individer i en ständigt pågående förhandlingsprocess med andra individer i den aktuella kontexten. Jag tar även upp teori som behandlar betydelsen av att skapa delaktighet hos medarbetarna i en förändringsprocess, genom

att bygga en ömsesidig relation mellan ledning och medarbetare grundat på öppenhet och förtroende, som i sin tur är en förutsättning för ett lyckat förändringsarbete. Jag skriver även om teori kring den betydelse förtroende har på mellanchefernas arbetssituation i ett förändringsarbete.

### **Empiri:**

Mitt empiriska material bygger på intervjuer med fyra mellanchefer utförda under våren 2013 på svenska företag verksamma på den svenska marknaden som vid tillfället för intervjuerna befann sig i en organisationsförändring.

### **Resultat:**

Min analys visar att mellancheferna i en förändringsprocess tvingas ta två konflikterande roller, vilket försätter dem i en till synes olöslig situation. Jag visar på svårigheterna med två föreslagna strategier för att hantera dessa, samt visar på den strategi som mina respondenter använder sig av, d v s falsk delaktighet. Vidare visar jag på faran med att använda falsk delaktighet som strategi, eftersom detta kan komma att underminera en av de viktigaste förutsättningarna för en lyckad organisationsförändring, som är det förtroende medarbetarna känner för ledningen. Den falska delaktigheten kan även ses som en oönskad effekt av mellanchefernas begränsade delaktighet och handlingsutrymme.

# Abstract:

## **Title:**

Leading change – a qualitative study of how middle managers view their own role in change work

## **Course:**

FEKH49, Degree Project Undergraduate Level, Business Administration, 15 University Credit Points (UPC) or (ECTS-r)

## **Author:**

Anna-Karin Mårtensson

## **Advisor:**

Nadja Sörgärde

## **Key words:**

Middle managers, change work, roles, involvement, co-workers

## **Purpose:**

In this work I aim to investigate two different roles that middle managers are forced to take in change work and the problems caused by these in the middle managers´ work situation, to increase the understanding of the problems in change work.

## **Methodology:**

My starting point for this essay is a constructionist view of the world. I have made a qualitative study using an interpretative approach. I have performed semistructured interviews, which have been the object of my analysis, which in turn has been made by the aid of a theoretical perspective.

**Theoretical perspectives:**

Theory of negotiated order is used to explain how individuals in a constant process of negotiation negotiate order in the context in question. I also call in theory that deals with the importance of co-worker participation in a change process, through the building of a mutual relationship between management and co-workers on a feeling of openness and trust, which in its turn is an important factor in succeeding in change work. I also write about theory concerning the importance of trust on middle managers' work situation in change work.

**Empirical foundation:**

My empirical foundation is the product of four interviews performed during the spring of 2013 with middle managers in Swedish companies acting on the Swedish market, who at the time the interviews were performed, were currently working in an organizational change context.

**Conclusions:**

My analysis shows that middle managers in a change process are forced to take on two conflicting roles, which seemingly puts them in a situation impossible to resolve. I explore the difficulties with two proposed strategies to handle these conflicting roles, and I also describe the strategy I found that my interviewees use, which I call false involvement. I also show the danger of using false involvement as a strategy, since this can undermine the confidence that the co-workers feel for management. This false involvement can also be seen as an unwanted consequence of the middle managers limited involvement and limited space for their own actions

## Tack till...

...min handledare, Nadja Sörgärde för insiktsfulla råd och en förmåga att se vart jag var på väg när jag knappt själv visste det; mina kurskamrater för en grundlig och saklig opposition vid mellanseminariet; respondenterna för att ni tog er tid att medverka i intervjuerna. Ett stort tack också till mina föräldrar och till svärfar för all hjälp med barnen. Tack till mina barn, Elias och Ida, för att ni inte tillät mig att tappa fokus när det gäller det viktigaste i mitt liv; min familj. Ett särskilt stort tack vill jag ge till min goda vän Jessica som har varit ett fullständigt ovärderligt stöd närhelst jag har behövt det, och till min sambo Tobias, för att du har tagit hand om barnen och all markservice och dessutom lyssnat på mina utläggningar om uppsatsarbetets stora vedermödor. Tack, käraste.

Utan er alla hade detta uppsatsarbete inte varit möjligt.

Sammanfattning	2
Abstract	4
Innehållsförteckning	8
1 Inledning	9
1.1 Bakgrund	9
1.2 Problematisering	10
1.3 Syfte	11
1.4 Frågeställning	11
2 Metod	12
2.1 Övergripande angreppssätt	12
2.2 Praktiskt angreppssätt	14
2.2.1 Val av respondenter	14
2.2.2 Intervjuförebereelser	16
2.2.3 Presentation av respondenter	16
2.2.4 Intervjuerna	17
2.2.5 Materialet	18
3 Teoretiskt perspektiv	19
3.1 Konflikterande roller	15
3.2 Att bygga relationer grundat på ömsesidigt förtroende	21
3.3 Mellanchefernas situation i förändringsarbete	22
4 Analys	23
4.1 Rollen som implementerare	23

4.1.1	Sälja in förändringen	24
4.1.2	Tydlighet i informationen	25
4.2	Rollen som relationsbyggare	26
4.2.1	Lyssna in vad medarbetarna tycker om förändringen	27
4.2.2	Skapa delaktighet	28
4.2.3	...men vilket utrymme för delaktighet finns det egentligen?	30
4.3	Mellanchefernas handlingsutrymme och delaktighet – vilken situation agerar de i?	32
4.4	Analysdiskussion	35
5	Avslutning	38
5.1	Resultat och slutsats	38
5.2	Förslag på framtida forskning	39
6	Referenser	41
	Bilaga	



# 1 Inledning

## 1.1 Bakgrund

Alla företag verkar i en föränderlig omvärld, där det gäller att klara av att anpassa sig för att behålla sin plats på marknaden. Det kan väl anses vara en vedertagen sanning att förändringstakten ökar hela tiden och därmed även kraven på företagen att anpassa sig. Som en följd av detta kan man se att förändringsarbete inom företag är något som mer eller mindre har blivit vardagsmat. Det verkar nästan finnas en övertro till förändringar som ett underbart botemedel mot allehanda problem som en organisation kan tänkas kämpa med. I ljuset av detta är det intressant att notera att en anmärkningsvärt stor del, uppemot 70% enligt R. Maurer (2010), (se även Kuyvenhoven och Buss, 2011) av planerade förändringar i organisationer faktiskt misslyckas. Denna siffra ska enligt Maurer dessutom ha legat på samma nivå sedan två årtionden tillbaka.

Hur kan detta vara möjligt? Om man gör en enkel litteratursökning i ämnet att genomföra och arbeta med förändringar, blir resultatet överväldigande. Det har under de senaste årtionden skrivits enorma mängder böcker, artiklar och rapporter som behandlar ämnet utifrån olika synvinklar. Något annat som också är intressant att notera är att man under senare år lägger allt större vikt vid mellanchefernas betydelse vid genomförandet av förändringar (se exempelvis Bryant & Stensaker, 2011, s. 355; Kuyvenhoven and Buss 2011, s. 2; Balogun and Johnson, 2004, s. 524; Floyd and Wooldridge, 1994, s. 47). Kuyvenhoven and Buss skriver vidare att trots att man på senare år har arbetat mycket med att stärka mellancheferna och förbättra deras arbetsvillkor i samband med förändring, fortfarande vet mycket lite om mellanchefernas arbete, hur man kan underlätta deras arbete och varför de i rollen som mellanchefer får mycket lite förståelse och stöd i sitt arbete. I sammanhanget vill jag återknyta till den dystra statistiken på andelen lyckade förändringar. Hur kan det komma sig att andelen lyckade förändringar trots detta ligger kvar på samma nivå efter så många år? Det verkar med andra ord finnas ett behov av att ytterligare belysa problematiken kring förändringsarbete genom att undersöka mellanchefernas arbete i en förändringsprocess. Här verkar det saknas en viktig pusselbit i kunskaperna kring förändringsarbete. Jag anser att det finns ett behov av att undersöka mellanchefernas roll i förändringsarbete för att ytterligare belysa problematiken kring förändringsarbete.

## 1.2 Problematisering

I ledarskapslitteraturen finns stora mängder skrivet om ledarskap i förändringsprocesser. En mycket känd teoretiker i ämnet är John P. Kotter. I en artikel från 1995 skriver han om de olika stegen som måste tas för att få till en lyckad förändring. En av hans poänger är att man måste skapa delaktighet hos medarbetarna genom att de uppmuntras till att komma med nya idéer och att prova nya infallsvinklar inom ramen för den förestående förändringen. Han tar även upp vikten av att informera om förändringen på alla till buds stående sätt och vis.

Detta ligger till mycket stor del i linje med den beskrivning som mina respondenter gör när det gäller den egna rollen i förändringsarbete. Cheferna talade mycket om vikten av att ge rätt information kring förändringen och få medarbetarna att förstå. Denna information kom uppifrån ledningen och mellancheferna hade som uppgift att sprida denna neråt i organisationen till medarbetarna. Respondenterna talade även mycket om hur de arbetar med relationen med medarbetarna, inbjuder till diskussion och samtal kring förändringen och hur de arbetar med att skapa delaktighet hos medarbetarna.

Jag tyckte mig se att cheferna på detta sätt gav uttryck för att de hade två olika roller i ett förändringsarbete, där de dels arbetade som *implementerare* av en redan utformad och beslutad förändring, dels en roll där de inbjuder till diskussion och samtal kring förändringen i syfte att skapa delaktighet hos medarbetarna, d v s som *delaktighetsskapare*. Dessa två roller föreföll att stå i konflikt med varandra, då den första rollen verkade handla om att tillgodose ledningens intressen, medan den andra verkade handla om att ta tillvara medarbetarnas intressen.

Bryant & Stensaker har skrivit en intressant artikel i ämnet, med titeln ”Competing Roles of Middle Management: Negotiated Order in the Context of Change” (2010) om hur mellanchefer får ett allt större ansvar i förändringsarbete. De kan anses ha en position i förändringsarbete där de blir en länk mellan den strategiska nivån, där man arbetar med förändringen, och den individuella nivån, där de bemöter de känslomässiga behoven hos medarbetarna. Författarna menar att mellancheferna ställs inför en utmaning som handlar om att röra sig mellan dessa roller (s. 355-356).

Mellancheferna hamnar i en situation där de tvingas balansera mellan dessa två roller som *implementerare* och *delaktighetskapare*. Om de fokuserar för mycket på att tillfredsställa ledningen, riskerar de att medarbetarna upplever att deras oro inte tas på allvar. Om de istället fokuserar för mycket på att bygga relationer med medarbetarna, riskerar de att inte lyckas med att genomföra förändringen (s. 356-357). För att klara av att navigera framgångsrikt mellan dessa roller, måste de hitta olika strategier. Även om en sådan strategi kan vara till hjälp när det gäller att navigera mellan flera roller, menar författarna att genom att studera hur mellancheferna agerar och hur de på olika sätt legitimerar sina handlingar, kan man få en djupare förståelse för problematiken med konflikterande roller (s. 358). I min analys visar jag att det även verkar finnas andra faktorer som är kopplade till området att hantera konflikterande roller. Detta handlar om mellanchefernas befogenheter och handlingsutrymme samt om medarbetarnas delaktighet. Detta kan ses dels som en konsekvens av mellanchefernas konflikterande roller, dels i ett organisatoriskt sammanhang där själva arbetssättet i organisationen kring den planerade förändringen kan ses som en viktig faktor i problematiken kring förändringar. Jag kommer att utveckla resonemanget kring detta för att avslutningsvis på detta sätt bidra till att öka förståelsen för problematiken i förändringsarbete.

### 1.3 Syfte

Jag vill i mitt arbete undersöka två olika roller mellanchefer tvingas ta i ett förändringsarbete och de problem som konflikterna mellan dessa skapar för mellancheferns situation, i syfte att öka förståelsen för problematiken i förändringsarbete.

### 1.4 Frågeställning

Hur ser de olika roller ut som mellanchefer tvingas ta i förändringsarbete? Hur påverkar konflikten mellan dessa roller mellancheferns arbete i en förändringsprocess? Finns det några andra möjliga konsekvenser av problematiken kring dessa roller?

## 2 Metod

### 2.1 Övergripande angreppssätt

En viktig utgångspunkt för detta arbete är en konstruktionistisk syn på världen. Konstruktionism innebär att man anser att sociala företeelser och dess betydelser skapas i det sociala samspelet mellan människor (Bryman & Bell, 2005, s. 34f). Uppfattningen om hur verkligheten ser ut konstrueras med andra ord av aktörerna själva i en ständigt pågående förhandlingsprocess. I synsättet ingår dessutom en uppfattning om att de tidigare nämnda sociala företeelserna och deras betydelser hela tiden förändras i denna ständigt pågående förhandlingsprocess (Bryman & Bell, s. 35).

Något annat som också är intressant i detta sammanhang är det som Strauss m fl skriver om att det i organisationer finns formella egenskaper som anger hur organisationen ska se ut, men att man även måste ta hänsyn till att ordningen i organisationer måste skapas i det vardagliga samspelet mellan organisationens olika aktörer (Bryman & Bell, s.34). Detta kan sägas vara utgångspunkten för min undersökning av två anledningar. Det är först det ganska självklara att mellancheferns position är ett uttryck för den formella delen i dennes roll, medan den rollens olika aspekter formas i samspelet mellan organisationens olika aktörer, som utgörs dels av ledningen och dess krav å ena sidan och dels av medarbetarna och deras förväntningar å den andra sidan.

Eftersom målet med uppsatsen är att belysa och analysera problematiken med mellanchefernas olika roller i förändringsarbete anser jag att ett kvalitativt angreppssätt inte är lämpligt. Detta angreppssätt tar fasta på att med tillräckligt stor volymdata och genom observationer som inte manipuleras, försöka hitta avvikelser som kan skapa repetitiva teorier. Det som står i centrum för min undersökning är hur cheferna uppfattar sina roller och den bild de ger av verkligheten. Detta kräver en närhet till själva studieobjektet och en möjlighet att istället gå på djupet i deras resonemang. Det kvalitativa angreppssättet förespråkar flexibilitet i insamlandet av data med hjälp av semistrukturerade intervjuer. Eftersom jag arbetar med människors uppfattningar och känslor främjar ett kvalitativt angreppssätt, med observatören som aktör och ett jag-du-förhållande med respondenten (Holme och Solvang, s 76-79, 1996). Däremot kräver den kvalitativa metoden en medvetenhet om subjektiviteten, eftersom intervjuaren påverkar den

intervjuade och fördomar hos intervjuaren påverkar hur frågorna ställs och formuleras (Holme och Solvang, s.78).

Genom att utgå från empiri, det vill säga att ha ett induktivt arbetssätt där man försöker skapa teorier genom att observera, men samtidigt kombinera detta med vissa för-föreställningar (vilket kan förstås som deduktion), för att ha ett ramverk att utgå ifrån, skapas ett slags mellanting mellan dessa angreppssätt, ett så kallat abduktivt angreppssätt (Alvesson och Sköldberg, s. 42, 1994). Innan intervjuerna hade jag sökt en lämplig forskningsinriktning genom att övergripande studera rollteorier och även söka inspiration till lämpliga infallsvinklar.

Samtidigt som jag hävdar att jag har använt mig av ett abduktivt angreppssätt så har jag omväxlande studerat teorier och samlat in data. De insamlade data skapar ett behov av att studera ytterligare teorier som kan undersökas i verkligheten i form av exempelvis följdfrågor till respondenterna eller genom att se på materialet med nya ögon. Detta stämmer in på en inriktning som kallas grounded theory (Wallen, 1993, s. 70, citerad hos Ahnfeldt/Davidsson/Övall, 1999, s.9). Grounded theory lades fram av Strauss och Glasser och deras tankegångar finns beskrivna i ”The Discovery of Grounded Theory”, 1967. Denna inriktning har till viss del använts i denna uppsatsen.

Eftersom jag är intresserad av respondenternas bild av den egna rollen i förändringsarbete, menar jag i likhet med Bryman and Bell (s. 363) att den kvalitativa intervjun lämpar sig bäst för detta. Jag har vid intervjuerna använt en intervjuguide med frågor som är grupperade efter ett antal olika områden som jag ville att respondenterna skulle prata om ganska fritt. Bryman and Bell beskriver den semistrukturerade intervjun på så sätt att forskaren har ett antal teman kring vilka intervjuerna byggs upp (s. 363). Därför menar jag att intervjuerna kan sägas vara semistrukturerade. Vid de tillfällen respondenten avviker helt från temat, har jag styrt samtalet tillbaka med hjälp av frågorna i intervjuguiden, men utan att styra respondenterna i övrigt. I de fall respondenterna har kommit in på ämnen som hör till andra teman i intervjuerna, har de fått fortsätta tala fritt. Jag menar, i likhet med Ahrne (2011, s 40) att man i den kvalitativa semistrukturerade intervjun får möjlighet att anpassa frågorna efter situationen och även i vilken ordning dessa ställs. Jag menar att detta är en stor fördel genom att man på detta sätt kan låta

respondenterna fritt utveckla tankegångar och på detta sätt få tillgång till det som respondenterna anser viktigt.

## 2.2 Praktiskt angreppssätt

Under denna rubrik kommer jag att beskriva hur jag rent praktiskt har gått tillväga.

### 2.2.1 Val av respondenter

Inför urvalet satte vi upp ett antal kriterier för de personer som vi ville intervjua. De skulle vara mellanchefer på mellanstora eller större företag verksamma på den svenska marknaden och för närvarande arbeta med förändringar. Med mellanstora eller större företag avses här företag med mellan 3000 och 8000 anställda; ett annat krav var att på det kontor där var och en av respondenterna arbetade skulle det arbeta minst 400 personer samt finnas flera avdelningar; ytterligare ett krav var naturligtvis att det skulle finnas en nivå över och en nivå under respondenterna.

Avsikten med dessa kriterier var att placera mellancheferna i liknande positioner organisatoriskt; de skulle först och främst ha en position som mellanchefer med ansvar för grupper på minst tio personer; för närvarande arbeta med förändringar; de skulle ha kollegor på samma nivå, d v s andra mellanchefer med grupper på minst tio personer. På detta sätt vill jag ha en utgångspunkt för att undersöka mellanchefers arbete i förändring i en organisation där ingen mellanchefer eller medarbetare rimligtvis kan överblicka allt vad som händer på olika avdelningar, för att i någon mån kunna göra mina respondenters situation så jämförbar som möjligt och samtidigt kanske ha möjlighet till en viss generaliserbarhet när det gäller mitt resultat.

Jag är medveten om att undersökningens omfattning är liten och att man rimligen kan ställa frågan om det överhuvudtaget finns möjlighet att generalisera utefter bara fyra utförda intervjuer, men jag menar att med de tämligen snäva ramarna för urvalet av respondenter och företag, ändå kan argumentera för att det finns ett intresse av denna undersökning och dess resultat. Min avsikt

med detta arbete är inte att på något sätt försöka ge en fullständig bild av mellancheferers situation i alla typer av företag på alla marknader, utan att ge ett litet bidrag till forskningen kring problematiken i förändringsarbete, med utgångspunkt i försäljningsföretag, där de olika respondenternas position organisatoriskt liknar varandra i stor utsträckning, i ett företag med en pågående organisationsförändring. Jag menar även att den stora samstämmigheten mellan de olika respondenternas svar gör att det är möjligt att dra slutsatser och att resonera kring materialet på ett meningsfullt sätt. För att ge större tyngd åt undersökningen hade det naturligtvis varit önskvärt att utöka antalet intervjuer och vid en liknande samstämmighet i svaren hade det naturligtvis ökat tillförlitligheten, men inom ramen för denna uppsats var det inte möjligt för mig att ensam utföra och även analysera ett större antal intervjuer.

Ingen hänsyn har tagits till omsättning eller liknande då det som står i fokus för undersökningen är mellanchefernas nivå och roll i organisationen. Urvalet innebar även en begränsning till företag som sysslar med försäljning av varor och tjänster till konsumenter. Vi menar att dessa företag påverkas direkt av ständiga förändringar i konsumenternas krav och som därför driver fram ständigt nya förändringar och förbättringar för att anpassa sig till marknadens krav. Det kan handla om hur en kundtjänst hos ett tjänsteföretag är organiserad och hur man arbetar med att lösa kundens ärende, eller så kan det handla om på vilket sätt man marknadsför en produkt eller tjänst, kanske genom att exempelvis gå från att beskriva produkten eller tjänsten ifråga, till att istället förklara för kunden vilka problem som produkten eller tjänsten kommer att kunna lösa för kunden. När det gäller tillverkande företag menar vi att dessa inte påverkas i lika hög grad av de förändringar som sker i konsumenternas krav och önskemål och därför har undersökningen begränsats till företag med liknande utmaningar när det gäller anpassningar till marknaden.

För att garantera anonymiteten för alla respondenter, presenteras dessa enbart utifrån erfarenhet, positioner och i vilken typ av företag de arbetar i. Jag har ovan definierat vilka kriterier som använts och på detta sätt har jag både kunnat sätta respondenterna och deras situation i ett sammanhang och samtidigt kunnat garantera fullständig anonymitet.

### **2.2.2 Intervjuförberedelser**

Inför intervjuerna togs kontakt med respondenterna och tid för intervju bokades med dem, samt i de fall intervjuerna utfördes på arbetsplatsen bad att få sitta ostörda under hela intervjun. I ett fall har intervjun utförts i hemmet hos författaren, då detta var enklast för både intervjuaren och respondenten.

Eftersom jag var intresserad av att få respondenterna att prata om ett par olika områden, utformades några grupper med frågor utifrån ett par olika teman som även ordnades på så sätt efter varandra att det blev naturliga övergångar mellan dessa vilket även nämns hos Bryman & Bell (s. 369). Efter den första intervjun gjordes en del justeringar i intervjuguiden och denna version användes sedan i de tre följande intervjuerna. En beskrivning av teman och innehåll finns med som bilaga till uppsatsen.

### **2.2.3 Presentation av respondenter**

Nedan följer en kort presentation av respondenterna och deras bakgrund

CL, mellanchefer på ett medelstort svenskt försäkringsföretag. Hon har haft sin nuvarande roll i det aktuella företaget sedan augusti förra året och har arbetat i branschen sedan mitten av 1970-talet och de senaste 20 åren på mellanchefernivå.

C, mellanchefer på ett medelstort svenskt företag verksamt inom detaljhandeln. Anställd i företaget sedan 3,5 år, varav större delen av den tiden som marknadschef och i den nuvarande positionen som affärsutvecklare sedan ett halvår.

A, mellanchefer på ett medelstort svenskt bankföretag. Har haft sin nuvarande roll i 8 månader och blev headhuntad till att bygga Sveriges bästa administrativa enhet.

F, mellanchefer på ett medelstort svenskt bankföretag. Har haft sin nuvarande roll i två och ett halvt år och har nio år bakom sig i företaget.



#### 2.2.4 Intervjuerna

Vid alla intervjuerna användes mobiltelefon för att spela in samtalet, med respondenternas samtycke. Inte i något fall visade respondenterna någon tveksamhet inför detta, vilket jag menar kan vara ett tecken på att respondenterna kände sig ganska bekväma med intervjusituationen. Respondenterna verkade även vara vana vid intervjusituationen. Troligen kan även det faktum att jag är ”bara en student” ha bidragit till att avdramatisera situationen ytterligare.

Däremot kan det finnas en risk att vetskapen om att allt som sägs spelas in på band och att detta senare kommer att gås igenom noggrant av intervjuaren, kan påverka vilken grad av frispråkighet som respondenterna har. Det är exempelvis tänkbart att respondenterna tonar ner vissa åsikter och uttalanden eller att de undviker att tala om vissa saker. Detta uppmärksammar jag i min analys, då det vid flera tillfällen blev uppenbart att respondenterna av vissa anledningar undvek att svara på direkta frågor. För att undvika att skapa obehag hos respondenterna vid dessa tillfällen, valde jag att så ledigt som möjligt gå vidare med andra frågor av mera neutral karaktär och sedan på andra sätt försöka komma åt respondenternas uppfattning i frågan. Detta upplever jag lyckades i stor utsträckning, även om det naturligtvis är svårt, för att inte säga omöjligt, att veta hur nära sanningen respondenternas svar egentligen kom. Men jag menar att med tanke på att jag faktiskt fick ett antal uttalanden av ganska stark karaktär, har fått ta del av en hel del intressanta åsikter hos mina respondenter.

Intervjuerna inleddes med bakgrundsfrågor innan vi fortsatte med själva intervjufrågorna. Intervjuerna varade mellan en timme och en och en halv timme och utfördes i enskilda rum vid alla tillfällen. Vid en intervju blev det korta avbrott, men jag upplever inte att respondenten på något sätt tappade fokus, utan återupptog samtalet igen där vi blev avbrutna. Det kan däremot troligen inte helt uteslutas att avbrotten kan ha påverkat respondenten på så sätt att denne exempelvis under avbrottet kan ha bestämt sig för att utelämna något, men eftersom det vid de tillfällena inte kan sägas ha varit kontroversiella ämnen som var aktuella, menar jag att denna effekt troligen är försumbar.

Intervjuerna hade karaktären av semistrukturerade intervjuer, där jag utgick från en intervjuguide, men lät respondenterna tala fritt när de kom in på de andra temana i intervjuguiden. Vid de tillfällen som respondenterna avvikit alltför mycket från intresseområdena har jag bland annat

genom att återknyta till tidigare yttranden försökt återföra dem till de teman i intervjuguiden som jag utgått ifrån. Jag har i intervjuerna intagit en intresserad och lyhörd position gentemot respondenterna och genom att ställa följdfrågor där jag bitt dem att ge exempel eller på annat sätt att utveckla sina svar fått en intressant som fanns i intervjuguiden, men i övrigt låtit respondenterna tala fritt. Detta har jag gjort för att i möjligaste mån få respondenterna att tala så mycket som möjligt och på så sätt få en så tydlig bild som möjligt av deras uppfattning om det aktuella ämnet.

Vid intervjun med CL, som var den första intervjun, närvarade två personer, men vi informerade respondenten om att den ena av oss skulle vara den som utförde intervjun, medan den andra i huvudsak satt med och antecknade lite reflektioner under samtals gång, samt ställde någon följdfråga för att undvika att sitta helt tyst, vilket jag menar i vissa fall kan orsaka obehag i intervjusituationen. De övriga intervjuerna har genomförts av enbart en person, på grund av problem att samordna arbetet.

### **2.2.5 Materialet**

Successivt, vartefter intervjuerna genomfördes, började genomlysningen av materialet i syfte att hitta något i som fångade min uppmärksamhet. Jag började sedan skriva ner ordagrant citat från intervjuerna som valdes dels utifrån att det var saker som respondenterna återkom till hela tiden, dels andra saker som vid genomlysningarna väckte nyfikenhet. Senare i arbetet gjordes så gott som fullständiga transkriberingar av materialet. Då gjorde jag även anteckningar om ungefär när i intervjuerna vart och ett av citaten hittats. Detta gjorde jag för att lättare kunna hitta tillbaka till det som sagts. Jag ville ha möjlighet att dels kunna kontrollera att jag citerat korrekt, dels att kunna lyssna på sammanhanget som citatet tagits från.

Jag började sedan sortera materialet. Detta gjorde jag för att bekanta mig ännu lite närmare med materialet och för att på något sätt skapa lite struktur i respondenternas yttranden. Samtidigt funderade jag över olika infallsvinklar utifrån olika teorier som skulle kunna hjälpa mig att förstå och tolka det empiriska materialet. Jag arbetade växelvis med sorteringen av materialet och med att läsa olika teorier och i detta arbete började så ett mönster att träda fram. Denna rörelse kan

beskrivas som i huvudsak induktiv till sin karaktär, då jag har låtit materialet styra vilken riktning undersökningen skulle ta, men med vissa inslag av abduktion, då jag även rört mig från teori till empiri i arbetet med att sortera och analysera materialet (se ovan). Detta beskriver även Bryman & Bell som menar att det induktiva angreppssättet troligtvis alltid inbegriper att visst mått av deduktion. När man genomfört en teoretisk reflektion över sin empiri, kan forskaren se ett behov av att sortera eller samla in ytterligare data för att kunna pröva en formulerad teori. Denna strategi kallar författarna för iterativ, d v s en rörelse som går fram och tillbaka mellan data och teori. Det jag vill framhålla här, är att även induktiv forskning ofta innehåller ett deduktivt element, se ovan under praktiskt angreppssätt.

## 3 Teoretiskt perspektiv

### 3.1 Konflikerande roller

Bryant & Stensaker (2011) skriver i sin artikel "Competing Roles of Middle Management: Negotiated Order In the Context of Change" om hur mellanchefer får ett allt större ansvar i förändringsarbete. De kan anses ha en position i förändringsarbete där de blir en länk mellan den strategiska nivån, där man arbetar med förändringen, och den individuella nivån, där de bemöter de känslomässiga behoven hos medarbetarna

Bryant & Stensaker menar att mellancheferna ställs inför en utmaning som handlar om att röra sig mellan dessa roller. Dessutom tvingas de agera på olika sätt för att kunna utföra dessa olika roller (Bryant & Stensaker, 2011, s. 355-356). En av de roller som mellancheferna förväntas ta i en förändringsprocess är den som implementerar av förändringen. Oavsett hur de själva ser på förändringen, innebär denna roll att denne måste tolka och sälja in förändringen till medarbetarna. Dessutom förväntas de hantera sina medarbetares känslomässiga tillstånd i förändringen (ibid. s. 356).

Författarna menar att utmaningen att röra sig mellan dessa roller kan bli särskilt stor för de mellanchefer som arbetar med förändringar på detta sätt för första gången, därför att de både måste lära sig nya roller och att det dessutom skapas nya förväntningar på dem både från

medarbetarnas sida och hos mellancheferna själva. Dessa båda roller och konflikterna dem emellan blir särskilt tydliga i en organisationsförändring (ibid, s. 357).

Mellancheferna hamnar i en situation där de tvingas balansera dessa två roller som implementerare och relationsbyggare. Om de fokuserar för mycket på att tillfredsställa ledningen, riskerar de att medarbetarna upplever att deras oro inte tas på allvar. Om de istället fokuserar för mycket på att bygga relationer med medarbetarna, riskerar de att inte lyckas med att genomföra förändringen (ibid, s. 357).

För att klara av att navigera framgångsrikt mellan dessa roller, måste de hitta olika strategier. Genom att hantera dem sekventiellt och isolerat från varandra, det vill säga att utföra dem vid olika tillfällen, finns möjlighet att vid varje enskilt tillfälle uppmärksamma de olika uppgifter som hör till var och en av de båda rollerna. På detta sätt kan de skapa legitimitet för förändringen genom att utveckla en förståelse och en acceptans hos medarbetarna, istället för att enbart arbeta med implementeringen av förändringen och arbeta för att uppfylla de förväntningar de har på sig från ledningens håll. En annan strategi kan vara att hantera dessa roller parallellt, det vill säga samtidigt i olika typer av situationer. I vissa fall kan detta möjligen vara en användbar strategi, men författarna utvecklar inte tankegångarna särskilt tydligt kring detta (ibid, s. 358). Jag kommer att återkomma till och undersöka detta lite närmare.

Även om en sådan strategi kan vara till hjälp när det gäller att navigera mellan flera roller, menar författarna att studera hur mellancheferna agerar och hur de på olika sätt legitimerar sina handlingar, kan man få en djupare förståelse för problematiken med konflikterande roller (ibid, s. 358). I en organisationsförändring tvingas mellanchefer förhandla mellan sina olika roller i en kontext som innefattar ett flertal personer i organisationen, exempelvis överordnade och de egna medarbetarna.

Theory of negotiated order bygger till stor del på teorier om interaktionism. Interaktionism är en inriktning inom sociologin som inriktar sig på den mikro-sociala nivån i samspelet mellan individer, där man undersöker hur mening skapas genom interaktion mellan individer och de mönster som skapas i specifika organisationskontexter. Inom interaktionismen menar man att människor först och främst handlar enligt de övertygelser och uppfattningar de har på ett visst område; att dessa uppfattningar är en följd av social interaktion; och att dessa uppfattningar hela

tiden omförhandlas och hanteras genom en tolkningsprocess som alla människor använder sig av när de möter problem av olika slag. Theory of negotiated order bygger på interaktionismen, men sätter in dessa interaktioner mellan individer i en större kontext, där man även tar hänsyn till faktorer på makro-nivå som innefattar formella regler, processer och hierarkier på en makro-nivå (ibid, s. 362).

### 3.2 Att bygga relationer grundat på förtroende

I en forskningsartikel från 2003 skriver David E. Morgan och Rachid Zeffane om betydelsen av att bygga relationer mellan medarbetare och ledning. Det förtroende som medarbetarna känner för ledningen, sätts på prov under en organisationsförändring. Detta förtroende formas av de erfarenheter medarbetaren gjort under sin tid i organisationen, men sätts samtidigt in i kontexten av den förestående organisationsförändringen.

Man har på senare år alltmer kommit att uppmärksamma vilken betydelse karaktären på denna relation har när det gäller påverkan på samordning och kontroll i en genomgripande organisationsförändring (Morgan & Zeffane, 2003, s. 55). Något som understryks är vikten av att bygga upp och behålla en relation mellan medarbetare och ledning som bygger på ömsesidig respekt, öppenhet och delaktighet. Denna relation anses vara särskilt viktig att underhålla och behålla i en organisationsförändring, dels för att på så sätt skapa en känsla av delaktighet hos medarbetarna som berörs av förändringen och på detta sätt lättare stävja uppkomsten av olika slags motstånd, dels för att underlätta viljan till samarbete och en känsla av att arbeta mot gemensamma mål och på detta sätt skapa delaktighet.

Som en konsekvens av detta finns det hos medarbetarna en uppsättning förväntningar på hur ledningen ska komma att agera i en organisationsförändring, som grundar sig på karaktären hos den relation som finns sedan tidigare mellan medarbetarna och ledningen. Trots att det anses som avgörande för ett lyckat förändringsarbete att upprätthålla denna relation innebär det samtidigt att det skapas en konflikt för organisationen när det gäller att balansera arbetet med förbättringar i organisationen mot att upprätthålla en god relation med medarbetarna. I en organisationsförändring kan detta vara en extra utmaning . Det sätt varpå ledningen sköter

organisationsförändringen i relation till medarbetarna påverkar hur dessa upplever sin egen delaktighet och handlingsutrymme i den aktuella organisationsförändringen.

Genom att arbeta med att bygga goda relationer kan man överbrygga klyftor mellan olika grupper i organisationer, främja samarbete och på detta sätt få en ökad förståelse för organisationens mål med förändringen. Mellanchefernas roll blir i detta sammanhang mycket tydlig. Som implementerare av förändringen agerar mellancheferna en slags förmedlare av förändringen och dess villkor från ledningen till medarbetarna och agerar samtidigt som relationsbyggare när det gäller relationen till medarbetarna.

Alla typer av relationer som grundas på förtroende är ömsesidiga till sin natur och förutsätter ett utbyte från de båda parter som är en del av den. Man kan se byggandet av relationer som en process där man genom samtal präglade av öppenhet och tydlighet, successivt bygger upp ett ömsesidigt förtroende. Detta förtroende innebär sedan att ledningen vet att medarbetarna har ett förtroende för ledningen och dess avsikter med förändringen, samtidigt som medarbetarna upplever att de får komma till tals och vara delaktiga (hela detta stycke bygger på Morgan & Zeffane, 2003, s.55-58).

Det finns även en annan aspekt av att upprätthålla förtroende i en organisationsförändring. David E. Morgan & Rachid Zeffane har i sin studie kommit fram till slutsatsen att effektivitet och förtroende är relaterat. Förtroende för chefer och ledning är dessutom relaterat till den uppfattning medarbetarna har om den individuella mellancheferns möjlighet, det vill säga vilken sannolikhet medarbetarna tror att mellancheferna har möjlighet att påverka den anställdes arbetssituation och att han i sitt arbete använder denna möjlighet att påverka med förnuft. Deras artikel slår också fast att förändringar påverkar förtroendet negativt och att det därför är av stor vikt att noga förvalta och arbeta för att upprätthålla detta i en organisationsförändring (ibid, s. 58).

### 3.3 Mellanchefernas situation i förändringsarbete

Som tidigare nämnts, har mellanchefernas roll i förändringsarbete kommit att betonas alltmer på senare år. Kuyvenhoven & Buss skriver i en artikel från 2011 om hur mellanchefernas situation

påverkar effektiviteten i förändringsarbetet. De utgår från den traditionella rollen mellanchefer tilldelats i förändringsarbete, d v s som implementerare. Deras artikel slår fast att det finns ett antal faktorer som påverkar deras arbete i förändringen positivt, av vilken en mycket betydelsefull faktor är möjligheten att påverka den planerade förändringen i ett tidigt skede (s.5). Detta påverkar i sin tur möjligheterna för mellancheferna att göra medarbetarna delaktiga på ett meningsfullt sätt, d v att de kan arbeta med medarbetarnas delaktighet på ett öppet sätt (ibid, s. 6). Denna öppenhet är enligt Morgan & Zeffane en förutsättning för att bygga och behålla förtroende i en förändringsprocess, se ovan.

Även Saku Mantere skriver om förtroende i sin artikel från 2008, där han beskriver förtroende som en underlättande faktor för att utföra uppdraget som implementerare. Han har två infallsvinklar på detta. Den ena handlar om det förtroende som ledningen ger till mellancheferna när dessa får ta del av tankegångarna kring den planerade förändringen och även vara delaktiga på ett mera aktivt sätt, som dessa i sin tur kan ta vidare till sina medarbetare som då på samma sätt får ta del av och vara delaktiga på ett mera aktivt sätt. Den andra infallsvinkeln är att det ger mera handlingsutrymme för mellancheferna på så sätt att de får ett större förtroende från ledningen för att kunna uträtta sitt arbete, i de olika roller som detta inbegriper, samt även en större tolerans för avvikelser eller misslyckanden. Detta ger sammantaget ett större handlingsutrymme för mellancheferna i förändringsarbetet (ibid, s. 306).

## 4 Analys

### 4.1 Rollen som implementerare

Under intervjuerna pratade respondenterna mycket om hur man som mellanchefer bör arbeta i en förändringsprocess. I detta arbete betonade de det egna ansvaret för att sälja in förändringen hos medarbetarna på olika sätt. En annan sak som de återkom till var betydelsen av att vara tydlig i informationen och att räta ut alla eventuella frågetecken angående vad som ska hända i förändringen.

### 4.1.1 Sälja in förändringen

På frågan om vad som är viktigast i kommunikationen kring förändringen i förhållande till medarbetarna svarar en av respondenterna så här:

”Om jag har fått information om en förändring så måste jag kommunicera den på mitt sätt. Jag måste på något sätt ta ägarskapet över förändringen och hitta min historia att berätta [---] så att jag får medarbetarna att förstå.” (F)

Och fortsätter:

”Förändringen ska vara lika tuff för chefen som för medarbetarna, men sedan ska han eller hon bidra med ett perspektiv på förändringen. [---] Men om det är en positiv förändring då är det bara att förstärka den.”(F)

Respondentens spontana svar är att han måste ta på sig ansvaret för förändringen oberoende av hur denne personligen upplever den. Dessutom ska han eller hon hitta ett sätt att sälja in förändringen på, som denne kan stå för. Om man läser lite mellan raderna så lyser det igenom att respondenten personligen tycker att den aktuella förändringen faktiskt inte är så positiv, vilket i sig gör uppgiften att försöka övertyga medarbetarna om att förändringen är nödvändig och dessutom något bra, ganska besvärlig. Detta understryks med brasklappen på slutet om att en positiv förändring skulle ha varit så mycket enklare att sälja in, i kontrast till den aktuella förändringen.

Lite i kontrast till den något dystra synen på förändring står nedanstående uttalande:

”Så när sen förändringen kommer så har jag redan pratat med mitt gäng om de problemen vi har och när då förändringen kommer kan jag säga: men det här är ju jättebra! Det här är ju precis vad vi behöver! Och så kan vi prata om det.” (CL)

Här ser man hur respondenten i sitt arbete har förberett mottagandet av en förestående förändring genom att helt enkelt innan medarbetarna får veta något om förändringen börja göra dem medvetna om att saker och ting kanske inte fungerar så bra som de skulle kunna göra. Förändringen väcker då förväntningar om resultatet hos medarbetarna och det finns då en öppning för att sälja in förändringen redan från början.



”Resultatet av en förändring blir aldrig bättre än hur jag har lyckats sälja in den. Om medarbetarna inte förstår varför... Istället för att säga att de inte fattar så är det jag som har misslyckats med min införsäljning. Jag kan ställa frågan till dem och be dem förklara för mig, för att veta om de har förstått.” (C)

Här ser vi återigen hur en av respondenterna ser på det tunga ansvar som vilar på mellancheferna när det gäller att sälja in en förändring hos medarbetarna. Han antyder att han nästan förhör dem. När respondenten hör hur medarbetaren pratar om förändringen går det rimligen att avgöra hur medarbetaren har uppfattat förändringen. Då tjänar frågan syftet att se om den bilden stämmer överens med vad mellancheferna vill få fram till medarbetarna. På detta sätt tar respondenten ansvar för att säkerställa att införsäljningen av förändringen har lyckats.

Ovanstående citat visar på att mellancheferna anser att en viktig del i deras eget arbete kring förändringen handlar om att sälja in förändringen och övertyga medarbetarna. Vad respondenten personligen tycker om förändringen har inte så stor betydelse, utan det viktigaste verkar vara att de lyckas få medarbetarna att uppfatta den rätt, förstå och vara medvetna om vad som ska hända.

#### **4.1.2 Tydlighet i informationen**

”Förmedling av information måste vara formell, samtidig och tydlig. Rätt information är A och O.” (F)

Här ger respondenten ett rakt, tydligt och övertygat svar på frågan om vad som är det viktigaste när man ska kommunicera en förändring till medarbetarna. Det får inte finnas några som helst oklarheter i informationen angående förändringen. Detta poängteras dessutom ytterligare genom att respondenten pratar om att rätt information är början och slutet (Alpha och omega är första och sista bokstaven i det grekiska alfabetet och återfinns också i ett känt bibelcitat, ”Jag är början och slutet:”, vilket ofta illustreras med just de två grekiska bokstäverna alfa och omega, som i svenskan skrivs som A och O, författarens anmärkning). Min poäng här är att peka på att respondenten betonar betydelsen av rätt och riktig information, inte att få ett kort citat att låta ödesmättat.

När jag bad om ett förtydligande angående vad ”rätt” information innebär fick jag svaret att det skickas ut ett informationsmaterial som ska användas vid de möten där man informerar

medarbetarna om förändringen. Det finns alltså ett standardiserat material som är ”det enda rätta”. Detta understryker ytterligare vikten av att informationen ser ut på ett visst sätt, d v s att den är ”rätt”.

”Förändringsarbetet börjar med att man ska vara tydlig med vad som ska förändras. Nästa steg är varför det ska förändras. Tredje steget är att definiera till människor hur det ska förändras och så vad är syftet med det. De måste alla förstå.” (A)

Respondenten (A) ger här exempel på ett upplägg på hur informationen som ges kring förändringar kan se ut. Det verkar handla om att få fram ett budskap på bästa möjliga sätt till medarbetarna och även att respondenten menar att det finns ett rätt sätt att förmedla informationen på. Hela arbetet med att informera kring förändringen handlar till synes om att överföra information från ledningen i företaget ner till medarbetarna om vad som ska ske. Detta ska sedan finnas i medvetandet hos var och en av medarbetarna. Genom att använda frasen ”definiera till människor” understryks att detta är vad som är viktigt.

”Det är OK att komma med ifrågasättanden, men när vi går ut ur rummet kör vi på det som är bestämt. Man får lov att tycka annorlunda. Ibland vinner man, ibland förlorar man. Man måste förstå och gilla läget.” (C)

Här uttrycker respondenten (C) ännu tydligare än i ovanstående citat från (A) att informationen ska tas emot av medarbetarna, men att oberoende av vad dessa tycker eller tänker kring förändringen så är det bara att acceptera, ta till sig och förstå att detta är vad som ska hända.

I citaten ovan kan vi se att det finns starka åsikter om betydelsen av rätt, tydlig och korrekt information. Det får inte finnas några oklarheter om vad det är som ska hända och alla måste få samma information och förstå den på samma sätt. För att detta ska kunna ske, måste informationen vara så tydlig som det bara är möjligt.

## 4.2 Rollen som relationsbyggare

Under intervjuerna berättade mellancheferna hur de arbetar mycket med relationen med medarbetarna. De pratade om att prata med och lyssna på vad medarbetarna tänker, tycker och

känner kring den pågående förändringen. Det som däremot framstod som det allra viktigaste i det sammanhanget var att arbeta med att skapa delaktighet hos medarbetarna i den pågående förändringen. Vi får här även vissa antydningar som pekar på att delaktigheten kanske inte såg ut så som de beskriver den.

#### **4.2.1 Lyssna in vad medarbetarna tycker om förändringen**

”I det första skedet lyssna mycket på medarbetarna, fråga om och om igen, hur känns det? Nu har det gått en vecka... Så att man verkligen borrar i frågan.” (F)

I ovanstående citat tar respondenten (F) en uppsökande approach för att få reda på vad medarbetarna har för åsikter om och känslor kring förändringen, istället för att bara luta sig tillbaka och förvänta sig att alla ska komma till honom med sina åsikter och reaktioner kring förändringen. Genom att ta initiativet och att fråga om och om igen tar han en aktiv roll i att försöka fånga upp vad det kan finnas för reaktioner kring förändringen hos var och en av medarbetarna.

Lite i samma stil är nedanstående citat:

”Jag tror att nyckeln är samtal, samtal, samtal. Bygga relationer.” (A)

Även om respondenten (A) inte uttrycker på samma sätt att han aktivt gräver i medarbetarnas reaktioner, ger han ändå uttryck för en stark tilltro till att bjuda in medarbetarna till samtal gång på gång. Han uttrycker det som att han bygger relationer med medarbetarna och genom att använda ordet nyckel förstärks yttrandet i sin helhet.

”Det är viktigt att ha en ödmjuk inställning till förändringar för många tycker det är jobbigt. [---] Det kan bli mycket rykten och oro. Man måste våga lyssna på dem som motsätter sig. De har den starkaste rösten. Om en tycker det, tycker förmodligen fler likadant.” (C)

Vid ett annat tillfälle i intervjun säger respondenten följande:

”Man måste våga ta de svåra samtalen med den enskilde.” (C)

I det första av de två citaten från respondent (C) ger denne uttryck för en av de mjukare aspekterna på ledarskap i förändring. Genom att sätta upp ett finger i luften och försöka känna av stämningar och lyssna på de, till synes, ganska få kritiska rösterna, kan mellanchefen fånga upp fler av dem som går och har åsikter om förändringen utan att uttrycka dem. Respondenten talar även om enskilda samtal, där de jobbiga reaktionerna kan komma fram även från dem som inte tidigare uttryckt några reaktioner.

”Man ska inte förringa det här med att flytta personer. Alla är inte som jag som skiter i om jag så sitter i en skrub. Jag brukar säga att de som arbetar med administration är i allmänhet väldigt strukturerade människor. Och då är det tryggheten att vara strukturerad och att veta var man sitter. [---] ’Tänk om jag inte får sitta bredvid X sen’.” (CL)

Här tar respondenten (CL) upp något som kanske kan verka irrelevant, d v s att en medarbetare kan komma att reagera negativt, eller till och med må dåligt över att byta skrivbord.

Respondenten visar med detta en medvetenhet om spännvidden av de reaktioner som kan tänkas dyka upp hos medarbetarna i en förändringsprocess och att det är en viktig faktor att ta hänsyn till och även hantera reaktioner kring. Personen uttrycker respekt för den enskildes upplevelse. Hon förstärker yttrandet genom att kontrastera detta mot sin egen totala avsaknad av behov av en bra plats.

Citaten i detta stycke visar på en mjuk sida i mellanchefens arbete med förändringsprocessen, där denne blir en samtalspartner för medarbetarna angående reaktioner och känslor kring förändringsprocessen.

#### **4.2.2 Skapa delaktighet**

”Medarbetarna är delaktiga i förändringar och förbättringar och allt annat som ska göras. Och det tror jag också är nyckeln till det hela.” (A)

Respondenten (A) ger här uttryck för en stor tilltro till att man måste göra medarbetarna delaktiga för att faktiskt lyckas med en förändring. Här antyds också att det vid andra typer av förändringar och förbättringar, som inte är organisationsförändringar, brukar finnas ett ganska stort handlingsutrymme för medarbetarna när det gäller att vara delaktiga i det arbetet. Underförstått:

eftersom det är viktigt att medarbetarna är delaktiga, och brukar vara det, är de naturligtvis delaktiga även i den pågående organisationsförändringen.

”Det är en prestigelös organisation. Det är en stark vi-känsla. Jag upplever att vi alla arbetar tillsammans med förändringen.” (C)

(Som svar på frågan: Hur är stämningen bland medarbetarna nu under förändringsarbetet?)

Här uttrycks en kanske något annorlunda aspekt på delaktighet. Här handlar det inte bara om medarbetarna, utan respondenten inkluderar även sig själv i svaret på hur stämningen är bland medarbetarna. På så sätt sätter mellanchefer sig själv i samma situation som medarbetarna. Genom att använda orden vi-känsla och vi involveras alla, både medarbetare och mellanchefer, i förändringsarbetet. Samtidigt är det intressant att notera att respondenten skickligt undviker att svara på frågan som faktiskt handlar om medarbetarna, vilket väcker en tanke om att det kanske förhåller sig så att medarbetarna kanske inte är så nöjda som respondenten vill ge sken av.

Ett annat exempel på där medarbetarna uppmuntras att vara aktiva och ta del i arbetet med att förändra och förbättra är nedanstående:

”I det pågående förändringsarbetet kommer det ofta förslag på aktiviteter. Vi har whiteboardtavlor som alla kan se där medarbetarna kan skriva om allt ifrån att vi har slut på skrivarpapper till att man har ett förslag på hur vi ska sälja mera inom ett visst område eller något annat.” (F)

Respondenten ger här ett exempel på hur han arbetar med att skapa delaktighet. Genom att låta förslagen från medarbetarna bli visuellt synliga, påminns medarbetarna dagligen om möjligheten att själva ta initiativ till att komma med förslag på förändringar eller förbättringar. Kanske kan det tyckas irrelevant i sammanhanget att nämna att en så praktisk sak som att skrivarpappret är slut hamnar på whiteboardtavlor, men det vore förhastat att dra några slutsatser baserat enbart på detta uttalande. När jag frågade vad som händer med förslagen sedan, svarade han så här:

”De tas upp till diskussion och så kommer det ett beslut längre fram, men beslutet fattas på en annan nivå.” (F)

Här kan vi se att det finns en liten spricka i fasaden när det gäller hur det står till med medarbetarnas delaktighet i förändringsprocessen. Medarbetarna får alltså gärna komma med

förslag och delta i diskussioner kring dem, men de är inte med i själva beslutsprocessen. Vad är det som försiggår här?

#### **4.2.3 ... men vilket utrymme för delaktighet finns det egentligen?**

På frågan om medarbetarna är delaktiga i förändringen drar en av respondenterna på målet innan han svarar:

”Jag *vill* säga att alla är delaktiga. Jag har själv så mycket information om vart företaget är på väg. Att ha information är ju en del i att vara delaktig.” (C) (respondentens kursivering)

Respondenten ger uttryck för att han *vill* att det ska vara så att medarbetarna är delaktiga i förändringen. Däremot så finns det saker i yttrandet som talar emot det. Han säger att han vill att det ska vara så, istället för att bekräfta att det är så. Pausen innan han svarar tyder på en tvekan om hur han ska svara. Detta sammantaget pekar mot att respondenten är medveten om att medarbetarna faktiskt inte är delaktiga i så stor utsträckning i förändringen. Dessutom förstärks uttalandet genom att han pratar om att information och delaktighet hänger samman, samtidigt som han själv har mycket information kring förändringen. Underförstått har inte medarbetarna samma eller lika mycket information, vilket innebär att de inte är lika delaktiga.

På samma fråga svarar en annan respondent:

”När alla är med från början blir det mycket lättare. Men det är inte jättevanligt. Oftast fattas ett beslut uppifrån och sedan blir det mellanchefernas jobb att få alla att svälja det.” (A)

Istället för att ge ett rakt svar på frågan om medarbetarna är delaktiga i förändringen berättar respondenten hur det brukar vara: medarbetarna är sällan med när förändringen utformas utan besluten är redan fattade när medarbetarna får reda på det. Inte heller uttrycker respondenten att det finns möjlighet för medarbetarna att ta del i förändringen framöver. Det som ska hända är att medarbetarna ska fås att acceptera faktum angående en beslutad förändring.

”Innanför ramarna har jag frihet att genomföra förändringar. Sedan måste någon såklart fatta besluten.” (C)

Mellanchefen berättar alltså att han själv har ett visst handlingsutrymme, men undviker helt och hållet att svara på hur medarbetarna är delaktiga i förändringen, trots att detta var det ämnet som behandlades vid detta tillfälle i intervjun. När jag försökte återkoppla till det aktuella temat i syfte att få honom att säga något om medarbetarnas delaktighet i förändringen svarade han:

”Förslagen på förändringar kan komma var som helst ifrån. Det kan vara kunder... men oftast kommer de uppifrån.” (C)

Respondenten undviker helt och hållet att säga något om medarbetarnas delaktighet, trots att jag styr intervjun tillbaka till ämnet. Dessutom ger han exempel på varifrån förändringarna kan komma, vilket tydligen både är utifrån och uppifrån i företaget.

Det starkaste yttrandet i intervjuerna är det som följer nedan. Kontexten i intervjun var att strax före detta yttrandet rörde sig respondenten mellan att prata om hur man får med sig medarbetarna i förändringen och mellanchefens ansvar i detta.

”Med respekt för den enskilda människan måste jag klargöra vissa alternativ. Alternativet att jag jobbar kvar och surar och inte är med finns inte.” (A)

Här ställer respondenten (A) saken på sin spets. Det låter nästan som att medarbetaren måste välja mellan att acceptera förändringen eller lämna företaget. I en svensk kontext är det inte rimligt att tänka sig att det skulle vara en omedelbar konsekvens. Däremot uttrycker respondenten en stark åsikt om att alla måste acceptera förändringen. Inget motstånd, inte ens i form av sura miner, kommer att accepteras. Genom att använda uttrycket finns inte förstärks yttrandet ytterligare. Det som mildrar yttrandet i sin helhet är att han pratar om att respektera andra människor. Däremot så väcker detta citat en fråga hos mig: Hur står det egentligen till med delaktigheten och handlingsutrymmet för medarbetarna i en förändringsprocess?

I de ovanstående citaten ser vi hur respondenterna undviker frågan, svarar nekande, pratar om sin egen delaktighet och sitt eget handlingsutrymme etc, men vad är det som händer med medarbetarnas delaktighet egentligen? Vad är det som försiggår här?

#### **4.3 Mellanchefernas handlingsutrymme och delaktighet – vilken situation agerar de i?**

I denna del av analysen kommer jag att utveckla delar av resonemangen kring några av de citat som jag tagit upp tidigare. Där har jag antytt något om det som jag här kommer att utveckla lite närmre. Jag kommer även att ta upp nya citat, så den lässugne får sitt lystmäte även i det följande.

Respondenterna svarar genomgående att de har befogenhet att initiera och genomföra förändringar på egen hand. Men när man skrapar lite på ytan framkommer det att även för mellanchefernas del innebär det en hel del begränsningar. Dels handlar det om att de sällan eller aldrig, vid en planerad organisationsförändring, har varit delaktiga vid planeringen och utformningen av denna, trots att den egna avdelningen i stor utsträckning berörs; dels handlar det om att de förändringar de i realiteten får lov att genomföra, ofta snarare handlar om att lösa praktiska detaljer i den pågående förändringen.

Följande citat får inleda denna del av analysen:

”Förändringar kommer, så gott som alltid, uppifrån. Det är sällan jag, som mellanchefer, ute i verkligheten, höll jag på att säga, har blivit tillfrågad om mina, så att säga, åsikter i frågan. Oftast handlar det i slutändan om att göra något slags förändring i bemanningen, att flytta på eller göra sig av med personer. Detta säljer man dock alltid in som en positiv organisationsförändring, som man presenterar i mängder av PowerPointpresentationer. Som jag då sedan ska informera mina medarbetare om, i min tur.” (F)

Här redogör respondenten i klarspråk för att han faktiskt inte har så mycket att säga till om. Trots att han är den som arbetar närmast verksamheten, som han nämner att kalla verkligheten, har han inte blivit tillfrågad under den fas i förändringsarbetet där man utformat och satt upp riktlinjerna för detta. Han förstärker yttrandet genom det sarkastiska användandet av ordet verkligheten och antyder på så sätt att ledningen inte arbetar i verkligheten. Dessutom beskriver han att den obehagliga uppgiften att meddela personalförändringar lämnas åt honom, utan att han fått ett ord med i laget. Hans roll har reducerats till att vara budbärare av en förändring, där delaktigheten förefaller vara obefintlig.

Ett tudelat citat som jag tagit upp tidigare i analysen är följande:



”Om jag har fått information om en förändring så måste jag kommunicera den på mitt sätt. Jag måste på något sätt ta ägarskapet över förändringen och hitta min historia att berätta [---] så att jag får medarbetarna att förstå.” (F)

Och fortsätter:

”Förändringen ska vara lika tuff för chefen som för medarbetarna, men sedan ska han eller hon bidra med ett perspektiv på förändringen. [---] Men om det är en positiv förändring då är det bara att förstärka den.” (F)

Tidigare i analysen skriver jag att denna respondent anser att han måste ta på sig ansvaret för förändringen, oberoende av egna åsikter i frågan. Man kan läsa mellan raderna att detta är en förändring som respondenten kanske inte ser som enbart positiv. Respondenten beskriver dessutom en besvärlig process där denne ska hitta ett sätt att förmedla denna förändring på ett sätt som gör att han når fram till medarbetarna. Mellanchefer ger dessutom uttryck för att den egna rollen i förändringsarbetet i detta fall inskränks till att bidra med ett perspektiv på förändringen, för att på så sätt få den att verka mera positiv än den är i verkligheten.

En annan av respondenterna berättade följande:

”Om jag har fått information om en organisationsförändring, så är det oftast när det börjar bli klart hur den nya organisationen ska se ut. Då får jag först veta det. Sen kommer det kanske information om hur de nya grupperna ska se ut och då får jag exempelvis i uppgift att se till så att de nya grupperna kan sitta tillsammans. Och då kan det kanske vara så att jag får ordna nya skrivbord och väggar, eller så lämnar jag över det till flyttprojektet, om det har bestämts att man ska göra så.” (CL)

Jag vill understryka att respondenten svarar så här när vi pratar om hur denne arbetar med förändringen. Här kan vi återigen se hur mellanchefer ställs inför fullbordat faktum när det gäller den planerade förändringen. Respondenten får information om att de ska ske en organisationsförändring, men först i slutskedet av utformningen av denna och respondenten har alltså inte involverats i processen. Mellanchefer ger sedan dessutom exempel på en uppgift att lösa, som handlar om att ordna nya platser åt alla i de nya grupperna, på egen hand eller med hjälp av ett flyttprojekt. Detta kan däremot komma att överlämnas till flyttprojektet, men inte heller detta har respondenten möjlighet att besluta om. Denna respondent förefaller när man läser detta citat ha en väldigt marginell roll i förändringsarbetet, även om det kan vara så att denne helt

enkelt inte kom på något mera intressant att ta upp. Det finns däremot flera andra citat från samma respondent som ger ett liknande intryck, exempelvis detta:

”När vi här började arbeta med förändringen, så var jag ju ganska ny i min roll, men då hade jag redan börjat med att ta reda på vad alla gjorde och så när jag då visste det för var och en så började jag göra lathundar för alla som arbetade med detta, så att vi sedan skulle se, vad kan vi göra för att detta ska fungera så bra som möjligt, för det var ju nya som skulle komma in och göra samma sak som de andra och då måste de ju ha mallar att följa.” (CL)

Jag finner det anmärkningsvärt att en mellanchefer som har arbetat i arbetsledande position under många år engagerar sig i och lägger arbetstid på att utforma manualer för medarbetarna. Jag menar att det är befogat att ta reda på vilka arbetsuppgifter var och en av respondentens medarbetare har, för att på så sätt skaffa sig en större förståelse för hur den avdelningen fungerar för att sedan kunna sätta det i relation till företaget och det uppdrag som organisationsförändringen innebär. Faktum kvarstår däremot, att denna respondent genomgående genom hela intervjun inte vid något tillfälle ger exempel på hur denne är delaktig i eller vilka befogenheter som följer med rollen i förändringsarbetet, trots att vi vid flera tillfällen försöker att gräva djupare i frågan.

Och så ett sista citat som får avsluta denna del av analysen:

”Ledningen sätter målet. Sedan har jag frihet att genomdriva förändringar som jag anser gynnar målet. Och så måste jag förankra med HR och så vidare. Jag får förändra inom givna ramar.” (A)

(Som svar på frågan: Har du frihet att genomföra förändringar?) Även om denna respondent ger intryck av att ha lite större handlingsutrymme än CL gör för, ser vi att det första respondenten tar upp är att det är ledningen som har satt upp målet. Respondenten ger inte på något sätt uttryck för att denne varit delaktig i det arbetet, men efter det säger han att han har frihet att genomdriva förändringar inom givna ramar. Användandet av ordet frihet visar på att denna respondent anser sig ha vissa befogenheter när det gäller att själv genomdriva förändringar, även om det är inom på förhand uppsatta ramar. Däremot vill jag påpeka att användandet av ordet ”frihet” från min sida kan ha färgat av sig på respondentens svar och därför inte ska tillmätas alltför stor betydelse.

Trots att det finns vissa skillnader mellan respondenternas uttalanden, är det bestående intrycket att mellanchefernas handlingsutrymme är tämligen begränsat. Mellancheferna ställs

genomgående inför fullbordat faktum när det gäller planerade förändringar, d v s de har inte i något fall tillfrågats eller varit delaktiga i arbetet med utformningen av den aktuella förändringen, utan deras del i förändringsarbetet blir att arbeta med implementeringen av densamma, oavsett vilka yrkesmässiga åsikter de har angående förändringen i sig. Sista ordet är så att säga redan sagt när mellancheferna påbörjar arbetet med förändringen. Det handlar även om att de enbart inom ramen för pågående förändringar får möjlighet att utforma vissa delar på egen hand, d v s ramarna är redan satta och detaljerna för den aktuella avdelningen lämnas åt mellancheferna att lösa.

### 4.3 Analysdiskussion

Min analys visar att det finns en uppfattning hos respondenterna om hur man som mellanchefer bör agera i en förändringsprocess. I materialet kunde jag urskilja två olika roller som mellancheferna tvingades ta i förändringsarbete, rollen som *implementerare* och rollen som *relationsbyggare*. Dessa båda roller innebar helt olika arbetssätt. Rollen som implementerare innebar att arbeta med att möta de krav som ställdes på mellancheferna från ledningens sida, medan rollen som relationsbyggare handlade om att möta förväntningarna från medarbetarna och att arbeta med att göra dem delaktiga i förändringen. I en förändringsprocess ser jag alltså att mellanchefer tvingas ta två olika, konfliktterande roller, med vad jag anser diametralt motsatta arbetsuppgifter.

Vad händer när en mellanchefer tvingas hantera dessa två roller? Trots att respondenterna själva ger uttryck för dessa roller, verkar de inte vara medvetna om den konflikt som försiggår mellan dessa. Detta kan tyda på att de väljer att ägna sig åt dem sekventiellt, det vill säga vid olika tillfällen, för att på så sätt kunna arbeta med dem båda, vilket ligger i linje med en av de strategier inom theory of negotiated order som Bryant & Stensaker tar upp. Utöver detta får de också möjlighet att, på en mikro-nivå, skapa mening vid varje isolerat tillfälle i interaktionen i den aktuella situationen. På detta sätt kan de navigera mellan de konfliktterande rollerna.

Det som däremot komplicerar bilden är att det vid flera tillfällen framkom att dessa två roller ibland blev aktuella samtidigt i vissa situationer. Följande citat illustrerar detta:

”Om man ska säga upp en avdelning måste man vara jättetydlig. Detta ska ske! Hur kan vi stötta er i det?”

(A)

Detta yttrande visar på en till synes olöslig konflikt mellan mellancheferns olika roller i en organisationsförändring. Här krockar det totalt. Denna till synes omöjliga balansakt kan endast delvis förklaras med det som Morgan och Zeffane skriver om betydelsen av att bygga relationer grundade på ömsesidig respekt, öppenhet och delaktighet. Istället för att dra sig undan sina konflikterande roller, vilket är ett möjligt, om än inte särskilt lyckat handlande enligt Bryant & Stensaker, kan mellancheferen välja att ställa sig i en oerhört sårbar position genom att lägga korten på bordet om en obehaglig organisationsförändring.

Genom att på detta sätt genast bjuda in till ett samtal i en för medarbetarna kritisk situation, skapas en möjlighet för dessa att visa sig lika sårbara och ge uttryck för starka och spontana känslor kring organisationsförändringen. Denna öppenhet är enligt Morgan och Zeffane en viktig faktor när det gäller att bygga goda relationer med medarbetarna, vilket i sin tur är en förutsättning för att stävja olika slags motstånd och skapa delaktighet hos medarbetarna.

Jag menar däremot att det finns två stora problem med denna strategi: För det första: Det bör rimligen vara en övermänsklig uppgift att på detta sätt samtidigt hantera de två konflikterande rollerna som implementerare och relationsbyggare. I en så tillspetsad situation som den ovan beskrivna blir troligen varje normal person medveten om den uppenbara konflikten mellan dessa roller och upplever att det är omöjligt att klara detta utan att göra våld på sig själv eller sin yrkesmässiga roll.

Det finns ytterligare ett problem med denna strategi: Det kan tyckas löjeväckande att tänka sig att en medarbetare som ställs inför fullbordat faktum: du måste lämna din befattning! på något sätt skulle vilja vara delaktig i en förändring som innebär att denne får lämna sin position i organisationen. Samtidigt kan man ställa graden av öppenhet i situationen i relation till den omvälvande konsekvens organisationsförändringen får för medarbetaren. Ju större öppenhet, desto större upplevd delaktighet i förändringsprocessen, oavsett hur konsekvenserna ser ut för den enskilde individen. Möjligen kan detta innebära att medarbetarna, den taskiga situationen till trots, upplever sin delaktighet på ett så positivt sätt att dennes motstånd mot förändringen minskar, vilket i förlängningen innebär att ledningen på avsett sätt kan genomföra den planerade

organisationsförändringen. Återigen måste man ställa frågan: är det rimligt att mellancheferna klarar att hantera rollerna på ett sådant sätt att detta går att uppnå? Jag argumenterar ovan för det omöjliga i detta.

Vilka andra strategier kan stå till buds för mellancheferna att använda sig av i detta sammanhang? Rollen som relationsbyggare innefattar att arbeta för att göra medarbetarna delaktiga i förändringsarbetet. Delaktighet är en förutsättning för ett lyckat förändringsarbete, enligt bland andra John P. Kotter, och denna skapas genom att på olika sätt involvera medarbetarna i arbetet med förändringen. Medarbetarna ska uppmuntras till att komma med förslag på förändringar och lösningar på problem i förändringsarbetet. Detta är också något som mina respondenter återkommer till och även ger exempel på hur de arbetar med detta. Men något som komplicerar det hela är att respondenterna målade upp en bild av hur de arbetar med att skapa delaktighet hos medarbetarna. Trots att de gav uttryck för att delaktighet är en viktig förutsättning för en lyckad organisationsförändring visade det sig vid en närmare granskning att det fanns en del sprickor i fasaden. När respondenterna talade om delaktighet, sken det ofta igenom att det kanske inte stod så bra till med delaktigheten hos medarbetarna.

Vid en närmare undersökning av vad delaktigheten innebar för medarbetarnas del fanns det en hel del som pekade i riktning mot att handlingsutrymmet för medarbetarna var starkt begränsat. Respondenterna undvek på olika sätt att prata om medarbetarnas delaktighet, genom att till exempel prata om sin egen delaktighet eller vinkla svaren bort från det aktuella ämnet. Dessutom visar jag i min analys att respondenterna själva föreföll vara medvetna om att medarbetarnas delaktighet och handlingsutrymme var begränsat. Det hela föreföll vara ett spel för gallerierna. Delaktigheten verkade vara en falsk delaktighet.

Jag ser falsk delaktighet på två sätt i detta sammanhang. För det första är det ytterligare en strategi som mellancheferna kan använda för att fullgöra rollen som implementerare. Detta ska de dessutom göra utan att sabotera för sig själva i rollen som relationsbyggare. Samtidigt som de verkar vara medvetna om att den delaktighet de skapar för medarbetarna är en falsk delaktighet, ska hålla upp fasaden om att det är en äkta delaktighet. Samtidigt ska illusionen om delaktigheten upprätthållas i rollen som relationsbyggare, för att inte radera det förtroende som är en så viktig del i förändringsarbete.

Falsk delaktighet kan dessutom ses som en oönskad konsekvens av det begränsade handlingsutrymme som mellancheferna har i förändringsarbetet, där de själva inte har fått vara med i utformningen av denna, samtidigt som de ska arbeta med implementeringen av denna och dessutom göra medarbetarna delaktiga, där min analys visar att delaktigheten var vad jag kallar en falsk delaktighet. Man kan alltså se att det i realiteten inte finns någon delaktighet att tala om för medarbetarnas del som en konsekvens av att vare sig mellanchefer eller medarbetare varit delaktiga i det stora arbetet med utformningen av förändringen, utan att endast oviktiga beslut om mer praktiska detaljer överlämnas åt medarbetare och mellanchefer.

Det finns ytterligare en konsekvens av falsk delaktighet. I en förändringsprocess sätts det förtroende som medarbetarna känner för ledningen på prov

## 5 Avslutning

### 5.1 Resultat och slutsats

Genom analysen har jag nått ett svar på min frågeställning: Hur ser de olika roller ut som mellanchefer tvingas ta i förändringsarbete? Hur påverkar konflikten mellan dessa roller mellanchefers arbete i en förändringsprocess? Finns det några andra möjliga konsekvenser av problematiken kring dessa roller?

Man kan fundera på vilka konsekvenser det får för förändringsarbetet i sig, när man tar i beaktande det faktum att mellancheferna dels teoretiskt tillskrivs en allt större och viktigare del i arbetet med implementeringen av förändringen, dels, som min analys visar, att de verkar ha ett slags nyckelroll när det gäller arbetet med förändringen, i det att de dels utgör ett slags länk mellan ledningen och det uppdrag denne har därifrån, dels i att arbeta ganska intimt med medarbetarnas förståelse av och känslor kring förändringen. Mellancheferna ser ut att ha en tung roll i förändringsarbetet, samtidigt som de har ett begränsat handlingsutrymme. De tvingas även hantera de olika konflikterande roller som jag även beskrivit, samt spela ett spel där de arbetar med att skapa en känsla av delaktighet hos medarbetarna, som förefaller vara en falsk delaktighet. Jag förutsätter personligen att det är ganska svårt och kräver stor skicklighet från ledningens sida

för att lyckas invagga intelligenta medarbetare i tron att de verkligen är delaktiga i förändringen på ett meningsfullt sätt.

Dessutom sätts det förtroende medarbetarna känner för ledningen på prov i en organisationsförändring. Tidigare har teorierna visat på olika strategier att hantera de konflikterande rollerna och jag menar att det finns en tredje; falsk delaktighet. Denna strategi används både i rollen som implementerare för att skapa motivation och delaktighet för att sälja in förändringen som något positivt. Den används dessutom i rollen som relationsbyggare för att skapa en känsla av öppenhet, möjlighet att påverka och delaktighet för att motverka förtroendeförlust gentemot medarbetarna.

Jag anser däremot att faran och nackdelen med att mellancheferna tvingas arbeta för att skapa en falsk delaktighet, är att man spelar ett farligt spel. Om ledningens har en planerad förändring som ska genomföras, där man skapar en falsk delaktighet för medarbetarna, kan detta genomskådas, vilket i sin tur riskerar att kraftigt underminera det förtroendet som medarbetarna känner för ledningen. Detta förtroende är i sin tur en av förutsättningarna för en lyckad organisationsförändring.

Sammantaget vill jag här velat belysa en del av den problematik som omger mellanchefernas situation i förändringsarbete och samtidigt även kunnat peka mot att det finns en del problem i denna situation som kan komma att påverka förändringsarbetet.

## 5.2 Förslag på framtida forskning

Den motstridiga bild som respondenterna målade upp när det gällde hur medarbetarnas delaktighet såg ut i verkligheten kan lättare förstås mot bakgrund av problematiken kring de konflikterande roller som mellancheferna ställs inför i förändringsarbete. Dessa till synes oförenliga roller ställer höga krav på mellancheferna att hantera krav från ledningen och samtidigt balansera dessa mot förväntningarna från medarbetarna, där arbetsuppgifterna i båda rollerna är nödvändiga att utföra för att lyckas med en organisationsförändring, samtidigt som handlingsutrymmet för medarbetarna var begränsat. Det vore intressant att utforska vidare vilka

konsekvenser den beskrivna situationen får för utkomsten av en förändringsprocess och på vilka sätt ledningen kan underlätta för mellancheferna att hantera denna situation.

Min uppsats handlade om att belysa mellanchefernas roller i förändringsarbetet och en slutsats var att de arbetar med olika strategier. En vanlig strategi bland de intervjuade cheferna var det som jag kallade för falsk delaktighet. Denna falska delaktighet uppkom antingen som en medveten strategi av mellanchefen eller som en konsekvens för att minimera förtroendeförlusten hos de anställda vid sen information om en beslutad förändring eller litet utrymme för de anställda att påverka skeendet i förändringen. Det hade varit intressant att forska vidare på hur falsk delaktighet används av chefer som har planerat att använda det som en strategi för att skapa acceptans och delaktighet av medarbetarna i en förändring och hur chefer som använder den som ett försvar mot förtroendeförlust. Skiljer grupperna sig åt i erfarenhet, upplevelse av sin situation när det gäller kontroll, stress etc?

Vidare skulle det vara intressant att se på nyanserna i strategin då den används i rollen som implementatör och i rollen som delaktighetsskapare. Skiljer de sig åt i motivation och utförande? Var lägger man tyngdpunkten vid respektive roll. Detta skulle kräva ett större antal respondenter och kanske en mindre påverkan av undersökningsobjektet, varför det skulle vara svårt att ta med i denna uppsatsen.



## 6 Referenser

- Ahnfeldt, L., Davidsson, D., Övall, T., *En studie av likheter och skillnader mellan tjänsteföretag och tillverkningsföretag* (1999), Företagsekonomiska institutionen, Lunds universitet
- Ahrne, G., Svensson, P. (red), *Handbok i kvalitativa metoder*
- Alvesson, M., Sköldberg, K. (1994), *Tolkning och reflektion*, Studentlitteratur, Lund
- Balogun, J. and Johnson, G., *Organizational Restructuring and Middle Manager Sensemaking*, Academy of Management Journal 2004, vol.47 No 4, s. 523-549
- Bryant, M. & Stensaker, I., *The Competing Roles of Middle Management: Negotiated Order In the Context of Change*, Journal of Change Management, vol. 11, No 3, 353-373, September 2011
- Bryman, A., and Bell, E. (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (Oxford: Oxford University Press)
- Floyd, Stephen W., and Wooldridge, B., *Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role*, Academy of Management Executive, 1994 vol. 8 No 4
- Holme, I., Solvang, B. *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder* (1997), Studentlitteratur, Lund
- Kotter, John P. (1995) *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, Harvard Business Review; Mar/Apr95, Vol. 73 Issue 2, p59-67
- Kuyvenhoven, Rosalie and Buss, Christian W., *Journal of Management & Marketing Research*, Sep 2011 vol 8 p1-14
- Mantere, S., *Role Expectations and Middle Manager Agency*, Journal of Management Studies 45:2 March 2008
- Maurer, R., *Why Do So Many Changes Still Fail?*, The Journal for Quality and Participation, October 2010
- Morgan, David E. och Zeffane, Rachid (2003) *Employee involvement, organizational change and trust in management*, International Journal of Human Resource Management 14:1, 55-75, February 2003
- Strauss & Glasser, *The Discovery of Grounded Theory*, 1967

## Bilaga 1

### Intervjuguide

## Intervjuguide

Intervjuguiden har efter att intervjuerna gjordes förkommit, men jag har med hjälp av genomlysningar av materialet rekonstruerat de teman som intervjuerna byggdes upp kring, och jag kommer därför istället att enbart återge dessa, med kommentarer kring innehållet.

Intervjuerna inleddes med bakgrundsfrågor om respondentens roll och arbetsuppgifter.

*Första* temat handlade om synen på förändring, hur handlingsutrymmet ser ut och varifrån förändringen eller förslag på förändring kommer.

*Andra* temat rörde frågor kring hur man arbetar med informationen, hur och när informationen kommer och hur mellancheferna vidarebefordrar den, samt vad mellancheferna anser vara viktigt i arbetet med informationen kring förändringen.

*Tredje* temat rörde mer specifikt frågor kring medarbetarna, dels hur man informerar medarbetarna om förändringen, vilka kanaler som används och vid vilka tillfällen, samt respondenternas syn på vilka sätt som eventuellt skulle fungera bättre än andra och mera allmänt synen på den egna rollen i relation till medarbetarna.

*Fjärde* temat handlade om reaktioner hos medarbetarna i samband med förändringen och hur man arbetar med att bemöta och hantera dessa, samt vad mellancheferna ansåg vara viktigast när man bemöter medarbetarna i dessa situationer.