

Lunds Universitet  
Sociologiska institutionen

# Fågel, fisk eller mitt emellan?

## En studie av mellanchefer i arbetslivet

Författare: Jesper Prytz  
Kandidatuppsats: SOCK01, 15 hp  
Vårterminen 2014  
Handledare: Bo Isenberg

## ABSTRACT

Författare: Jesper Prytz

Titel: Fågel, fisk eller mitt emellan? En studie av mellanchefer i arbetslivet

Kandidatuppsats: SOCK01, 15 hp

Handledare: Bo Isenberg

Sociologiska institutionen, vårterminen 2014

Som bakgrund till denna studie ligger uppfattningen att det finns en diskrepans kring hur mellanchefer utför sitt arbete då de både ska leda och bli ledda. Syftet med denna studie är att undersöka hur mellanchefer i Sverige uppfattar sin roll i företaget de verkar i, samt hur de förhåller sig till sina underordnade respektive överordnade. Analysen av det empiriska materialet använder sig av Bourdieus kapitalformer, Webers auktoritetstyper, Goffmans dramaturgiska perspektiv samt Scheins begrepp helping. Studien använder sig av kvalitativ metod i form av fem genomförda semistrukturerade intervjuer. Analysen visar att mellanchefer generellt är positiva till sitt ledarskap gentemot sina underordnade, att det är tryggt att ha regler i företaget man verkar i, samt att samarbetet med överordnade baseras på antingen öppen dialog eller avsaknad av dialog. Studien sammanfattas med att reflektera över teorianvändning och ställa de egna slutsatserna i relation till den tidigare forskningen samt ge förslag på framtida forskning.

Nyckelord: socialt kapital, symboliskt kapital, auktoritet, diskrepanta roller, mellanchefer, chef, ledarskap

# Innehåll

<b>1. Inledning</b> .....	1
<b>2. Bakgrund</b> .....	1
<b>3. Syfte</b> .....	1
3.1 Avgränsningar .....	2
3.2 Disposition .....	2
<b>4. Teori och tidigare forskning</b> .....	2
4.1 Bourdieu: kapital .....	2
4.2 Weber: auktoritetstyper .....	3
4.3 Goffman: det dramaturgiska perspektivet .....	4
4.4 Schein: Helping .....	5
4.5 Moran: Socialt kapital och ledares prestation .....	5
4.6 Aricioğlu och Ergin: Tillit och socialt kapital .....	6
4.7 Tollgerdt-Andersson: Ledarskap och sjukfrånvaro .....	6
4.8 Schneider och Schröder: Ledarskapets idealtyper .....	7
4.9 Reflektion kring teori och tidigare forskning .....	7
<b>5. Metod</b> .....	8
5.1 Val av vetenskapsteori .....	8
5.2 Kvalitativ metod .....	9
5.3 Urval .....	9
5.3.1 Intervjupersoner .....	10
5.4 Genomförande .....	10
5.5 Etiska aspekter .....	11
5.6 Validitet och reliabilitet .....	11
5.7 Motivering av metod .....	12
<b>6. Analys</b> .....	12
6.1 Hur uppfattar mellanchefer sin roll inom företaget? .....	12
6.2 Hur förhåller sig mellanchefer till sina underordnade? .....	17
6.3 Hur förhåller sig mellanchefer till sina överordnade? .....	20
<b>7. Sammanfattande diskussion</b> .....	25
7.1 Sammanfattning av analys .....	25
7.2 Diskussion kring teori .....	26
7.3 Återkoppling till tidigare forskning .....	26
7.4 Framtida forskning .....	27
<b>8. Referenser</b> .....	28
<b>9. Bilagor</b> .....	30
9.1 Intervjuguide .....	30

# 1. Inledning

De problem som och svårigheter som kan uppstå i arbetslivet är för mig av stort intresse. På arbetet spenderas den största delen av människors vakna tid varför vikten av att säkerställa alla medarbetares trivsel och välbefinnande blir nyckeln till ett trivsamt liv. I min mening är cheferna de som har de största möjligheterna att påverka arbetsmiljön för de anställda. Enligt chefsorganisationen Ledarnas chefsbarometer (2013) upplever många chefer att de inte får tid till att hinna med alla uppgifter som relaterar till deras personal och att samtidigt kommunicera mål till dessa. Cheferna vill minska behovet av administration. Det som driver cheferna är möjligheten att få påverka på sin arbetsplats. Ungefär en fjärdedel av cheferna är mellanchefer, vilkas roll blivit mer komplex då mängden av deras uppgifter ökar. De måste förhålla sig till ”konkurrerande styrsignaler, regelverk och krav att ta hänsyn” (ibid, s. 7) vilket försvårar deras arbete.

## 2. Bakgrund

Jag är av uppfattningen att det i ett företag kan skapas ett begränsat handlingsutrymme för mellanchefer i fråga om att kunna genomföra sina egna mål och utforma strategier för att uppnå dessa i syfte att utveckla verksamheten för sina underordnade, och att dessa mellanchefer i stället måste stå tillbaka för ledare på en högre nivå och förhålla sig till dessas mål vilket kan kontrastera med deras egna. Med detta som bakgrund ser jag det som troligt att en diskrepans kan uppstå: mellanchefer får problem då de både ska leda samt bli ledda av andra högre upp i hierarkin. Av denna anledning anser jag frågeställningen vara socialpsykologiskt relevant då den belyser och problematiserar begrepp så som roller och social interaktion.

## 3. Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka hur mellanchefer i privata företag förhåller sig till sina underordnade respektive överordnade.

Utifrån syftet har jag formulerat följande forskningsfrågor:

- Hur uppfattar mellanchefer sin roll inom företaget?
- Hur förhåller sig mellanchefer till sina underordnade?
- Hur förhåller sig mellanchefer till sina överordnade?

### **3.1 Avgränsningar**

Jag väljer i denna studie att avgränsa mig till mellanchefer inom privata företag. Företagen är baserade i Sverige och är både större och mindre. En mellanchefer definieras i denna studie som en person i ett företag som ansvarar för personer under sig i hierarkin men som samtidigt ansvarar för av personer högre upp i hierarkin.

### **3.2 Disposition**

I kapitel 3 presenteras tidigare forskning för att visa på hur mitt syfte passar in i dagens forskningsläge och för att visa på var mina teman och forskningsfrågor har utvecklats ur. I kapitel 3 presenteras även de teorier som ligger till grund för analysen. I kapitel 4 redogör jag för den metod jag använt för insamling och analys av data, samt presenterar varför denna metod är relevant för mitt syfte. I kapitel 5 följer analysen där jag söker svara på mina forskningsfrågor. I kapitel 6 görs en sammanfattning och förs en avslutande diskussion kring resultaten.

## **4. Teori och tidigare forskning**

I detta avsnitt presenterar jag den teori och tidigare forskning som jag anser vara relevant för min egen studie. Urvalet av teoretiska begrepp har baserats på min förförståelse av hur mellanchefer måste förhålla sig både till underordnade och överordnade och hur detta kan bli problematiskt, men även på den tidigare forskningen och vilka teoretiska utgångspunkter som funnits i denna. Urvalet av tidigare forskning har baserats på huruvida det finns ett sociologiskt perspektiv knutet till ledarskap eller chefskap eller om det finns studier som kan ses som relevanta för min egen undersökning. Den tidigare forskningen kommer från Sverige, Turkiet, Storbritannien samt Tyskland. Jag anser att spridningen av länder den tidigare forskningen är genomförd i är relevant då den behandlar chefer ur ett sociologiskt perspektiv.

### **4.1 Bourdieu: kapital**

Hos Pierre Bourdieu är begreppet *kapital* centralt, det vill säga ”värden, tillgångar och resurser” (Broady 1991, s. 169). Bourdieu delar in kapitalbegreppet i tre huvudsakliga kategorier: *symboliskt kapital*, *ekonomiskt kapital* och *socialt kapital*. Symboliskt kapital är ett allmänt begrepp som för att

visa på de tillgångar en individ besitter som erkänns av andra. Ett känt underbegrepp till det symboliska kapitalet är *kulturellt kapital* som omfattar tillgångar så som exempelvis ”examina från respekterade läroanstalter, förtrogenhet med klassisk musik eller litteratur, förmåga att uttrycka sig kultiverat i tal och skrift” (ibid, s. 169). Det ekonomiska kapitalet innefattar som namnet antyder de ekonomiska tillgångar en individ besitter. Slutligen innefattar det sociala kapitalet de förbindelser en individ besitter ”i form av släktrelationer, personkontakter, band mellan gamla skolkamrater” (ibid, s. 169). Kapitalbegreppet är relationellt då tillgångarna en individ besitter värderas av andra. Tillgångarna som en grupp individer besitter gemensamt i en grupp koncentreras till det som Bourdieu kallar *fält*, det vill säga ett system av ”specialiserade agenter och institutioner” (ibid, s. 266) som uppstår när dessa ”strider om något som är gemensamt för dem” (ibid, s. 266). Jag bortser i min studie från det ekonomiska kapitalet då jag uppfattar att en individs ekonomiska tillgångar inte är avhängigt hur denne agerar som mellanchefer.

## **4.2 Weber: auktoritetstyper**

Max Weber (1983) beskriver hur auktoritet är förmågan att ”utöva 'makt' och 'inflytande' över andra människor” (ibid, s. 144). Maktutövandet hos en auktoritet baseras på auktoritetens legitimitet. Hos Weber finns tre auktoritetstyper: den *legal-rationella*, den *karismatiska* och den *traditionella*. Den legal-rationella auktoritetstypen baserar sin legitimitet på regler som syftar till att följas av en organisations medlemmar. Reglerna som fastställs i denna auktoritetstyp är abstrakt utformade och har som ändamål att ta till vara på organisationens intressen. Den vanligaste auktoritetspersonen i denna typ är en chef i beslutsfattande och anvisande position. De som rättar sig efter auktoriteten (exempelvis en anställd eller en medborgare i en stat) gör detta på grund av att de är medlemmar i organisationen och för att lyda dess lag. Organisationens medlemmar lyder inte chefen som individ utan lyder på de grunder som utgör organisationens legitima makt över dem.

Den karismatiska auktoritetstypen baserar sin legitimitet på en person som ”anses utrustad med övernaturliga, övermänniskliga eller åtminstone speciellt ovanliga krafter eller egenskaper” (Weber 1983, s. 166). Denna person upphöjs på grund av dessa kvaliteter som en ideal ledare. Den karismatiska ledarens legitimitet accepteras frivilligt av dem som underkastar sig dennes makt. Man hänger sig alltså åt karisman ledaren besitter. Om ledaren inte infriar de förväntningar som karisman utlovar förlorar denne sin auktoritet. Den karismatiska auktoriteten är revolutionär och baserar sin legitimitet endast genom att ledarens karisma bevisas och erkänns av dem som blir föremål för maktutövandet. För att de karismatiska personlighetsdragen ska kunna ”anta karaktären av

permanent relationer” (ibid, s. 169) som bibehålls i en organisation måste de rationaliseras. Detta så att de underordnades intresse av att bevara gemenskapen samt att relationen ”får en stabil förankring i vardagen” (ibid, s. 169) upprätthålls. Om inte detta görs uppstår problem med organisationen när den karismatiska ledaren försvinner.

Jag har valt i denna studie att bortse från Webers begrepp traditionell auktoritet då jag uppfattar att en mellancheif inte legitimerar sin makt genom att hänvisa till att de ärvt den.

### **4.3 Goffman: det dramaturgiska perspektivet**

Erving Goffman (2004) beskriver social interaktion ur ett dramaturgiskt perspektiv, där individer spelar olika roller som anpassas till de roller som andra individer spelar. När en grupp samarbetar för att utföra en uppgift kallar Goffman detta för ett *teamframträdande*. Det finns tre huvudsakliga roller i ett framträdande: ”de som agerar, de som man agerar för och utomstående som varken deltar i agerandet eller är iakttagare av det” (ibid, s. 129). Målsättningen för ett team är att ”upprätthålla den definition av situationen som dess framträdande uppammar” (ibid, s. 126). Olika roller får ta olika stor del av information om andras hemligheter från andra roller. Goffman beskriver två typer av hemligheter: å ena sidan finns de *anförtrodda hemligheterna* vilka en individ måste hålla för sig själv för att bibehålla relationerna med de andra medlemmarna i ett team. Å andra sidan finns det *fria hemligheter*, alltså information om andras hemligheter som går att avslöja utan att förändra bilden av sig själv som man visar upp utåt. Ofta är dock sambandet mellan roll och innehavet av information inte heltäckande. Goffman menar därmed att vi kan tala om *diskrepanta roller*, alltså motstridiga sådana. De diskrepanta rollerna består av *angivarens roll*, det vill säga en individ som med onda avsikter tar sig in i ett team för att få reda på information för att sedan avslöja detta för utomstående. *Lockfågeln* agerar som att denne befinner sig utanför teamet men manar på utomstående för att framkalla den reaktion som de i teamet vill se. *Mellanhanden* är en diskrepant roll som får information av de som agerar och de som man agerar för. Denne ger intryck av att hemligheterna kommer att bevaras men kan också ge ett felaktigt intryck av att vara ”mer lojal mot den än mot den andra” (ibid, s. 133). Mellanhanden kan också agera genom att överföra information från en part till en annan, eller ”fungera som ett instrument genom vilket varje part ges en vinklad version av den andres uppfattning” (ibid, s. 133). Detta gör mellanhanden för att föra parter samman i ett gemensamt arbete för att lösa en uppgift.

#### **4.4 Schein: Helping**

Edgar Schein (2009) beskriver hur ledare i moderna organisationer i större utsträckning måste ta hjälp från medarbetare med större expertkunskaper på vissa områden, samtidigt som ledaren måste ta ett större ansvar i att hjälpa även dessa; en färdighet som Schein kallar för *helping*. Detta blir nödvändigt på grund av en större teknologisk komplexitet i organisationer tillsammans med informationsteknikens utveckling samt globaliseringen i samhället. Ledarens uppgift blir att säkerställa en bra beslutsfattningsprocess för sina medarbetare och få dem att arbeta tillsammans på ett produktivt sätt, och på grund av informationsteknikens utbredning sker arbete oftare av team som inte befinner sig på samma plats vilket innebär att ledaren måste utöva sitt inflytande på nya sätt samt få hjälp att organisera arbetet och kunna övervaka dess process. Helping ses som icke intuitivt för ledare då det tillfälligt skapar sårbarhet då dessa tar emot hjälp, och kan således upphäva den sociala ordningen: hjälpen måste därmed tas och ges med tillförsikt då att ge order utan att medarbetarna kräver det kan få motsatt effekt. Interaktionen måste uppfattas av både ledare och medarbetare som rättvis: ledaren måste vara öppen för frågor och hjälp från medarbetare för att sedan ta sig an en roll som denne anser passa bäst i den givna situationen för att kunna erbjuda hjälp på ett sätt som uppfattas som genuint. Ödmjukhet hos ledaren beskrivs som ett ledord: uppgiften och personliga relationer är kritisk till effektiv problemlösning.

Helping-begreppet kan uppfattas som en guidebok med riktlinjer för en ledare, men jag uppfattar som att den kan förstås och användas som sociologiskt begrepp då Schein i sin artikel har utgått från Erving Goffmans idéer om interaktion och sedan gjort specifika kopplingar till ledarskap (Schein 2009), varför helping kan användas socialpsykologiskt.

#### **4.5 Moran: Socialt kapital och ledares prestation**

Peter Moran (2005) undersöker i sin forskning hur ledares sociala kapital så som beskrivet av Bourdieu inverkar på dessas prestation. Han jämför två aspekter av socialt kapital: å ena sidan strukturen av en ledares sociala nätverk denne använder sig av i sitt arbete, å andra sidan kvaliteten på dessa relationer. Moran genomför en enkätundersökning med ett urval på 120 chefer inom ett läkemedelsföretag; han kommer till slutsatsen att båda dessa aspekter av socialt kapital inverkar på ledarnas prestation, om än på skilda sätt. Sammansättningen av ledarnas sociala nätverk förklarar verkställandet av rutinmässiga uppgifter så som hur väl ledarna lyckas med försäljning av produkter. Kvaliteten hos relationerna i det sociala nätverket förklarar istället bättre nya och



innovationsinriktade uppgifter så som hur ledarna presterar när det kommer till utvecklandet av nya produkter. Morans studie drar slutsatsen att utbyte av resurser inom företag som en nyckelfråga när det kommer till att värdera ledares beteende, samt att det framkommit en djupare förståelse för hur det sociala kapitalet hos ledare påverkar resursutbytet inom företag.

#### ***4.6 Aricioğlu och Ergin: Tillit och socialt kapital***

Aricioğlu och Ergin (2008) undersöker i en enkätstudie mellanchefer och höga chefers sociala kapital i industridistriktet Konya i Turkiet. Deras undersökning baseras på tre instrument som styr det sociala kapitalet så som beskrivet av Bourdieu: sociala nätverk, tillit och relationer. Resultaten av denna enkätundersökning visar att de flesta av de medverkande cheferna också är medlemmar i minst en frivilligorganisation som har en viktig inverkan på hur dessa skapar sina sociala nätverk. Cheferna i Konya har också en hög tillit till företag och organisationer i närområdet vilket ökar deras sociala kapital i detta område. Detta skapar dock en risk att tilliten utanför det omedelbara närområdet minskas. Cheferna är mindre vänligt inställda till utländska företag vilket kan minska inflödet av utländska investeringar i området. Slutsatsen av studien visar att när chefers sociala kapital ökar så leder detta till en ökad ekonomisk utveckling i distriktet. Denna ekonomiska utveckling bidrar också till att kvaliteten på chefernas relationer ökar, vilket i slutändan också leder till en nationell utveckling.

#### ***4.7 Tollgerdt-Andersson: Ledarskap och sjukfrånvaro***

Ingrid Tollgerdt-Andersson (2005) undersöker varför det finns en skillnad mellan arbetsplatser med hög respektive låg sjukfrånvaro i 13 kommuner i Västra Götaland. Hon gör detta genom att bland annat se till ledarskap, styrning och hur man på arbetsplatsen arbetar för att undvika ohälsa. Studien baseras på både intervjuer och en enkätstudie, där de intervjuade är chefer inom äldreomsorg eller hemtjänst där hälften av företagen vardera hade hög respektive låg sjukfrånvaro. Enkäten delas ut slumpmässigt till anställda inom företagen.

Tollgerdt-Andersson (2005) kommer till slutsatsen att medarbetarna i studien trivs bra med sin arbetsplats och sin närmaste chef vilket därför inte kan förklara en hög respektive låg sjukfrånvaro på hur man uppfattar sin chef. Det finns skillnader att se på de arbetsplatser som präglas av heltids- respektive deltidsanställningar: medarbetare med heltidsanställningar har en lägre sjukfrånvaro

vilket förklaras av Tollgerdt-Andersson att man med en heltidsanställning känner sig mer delaktig på arbetsplatsen. Studien visar också att chefer på de företag som har en hög sjukfrånvaro ser sig själva som starkt benägna att värna om personalens bästa och vara empatiska gentemot dessa, medan chefer på företag med låg sjukfrånvaro har en hög kontroll över allt som sker på arbetsplatsen. Slutsatsen är alltså att medarbetare behöver en tydlig bild över sina mål i arbetet samt veta vad som krävs i det av sina chefer för att en låg sjukfrånvaro ska kunna säkerställas i ett företag.

#### **4.8 Schneider och Schröder: Ledarskapets idealtyper**

Schneider och Schröder (2012) syftar i sin forskning till att visa på hur Max Webers auktoritetstyper kan knytas an till chefer som individer. Schneider och Schröder identifierar mönster som svarar mot olika ledarskapsstilar: legal-rationellt ledarskap uppfattas som positivt och kraftfullt. Karismatiskt ledarskap uppfattas också som positivt och kraftfullt men uppfattas som en mer inspirerad form av ledarskap. Schneider och Schröder tar också i beaktande ett amoraliskt ledarskap så som beskrivet av Burns – det vill säga en typ av ledarskap där ledaren anses sakna en moralisk grund för att legitimera sin makt – vilket uppfattas som negativt och kraftfullt.

Schneider och Schröder (2012) jämför de kulturella föreställningarna av företagsledare i USA och Tyskland vid olika tillfällen. De demonstrerar hur stereotypen av en amerikansk företagsledare har förändrats från att ha uppfattats som legal-rationell till att bli karismatisk, vilket kontrasteras mot Tyskland där den amoraliska ledarskapsstilen har befasts. De diskuterar i ljuset av detta hur kulturöverskrivande kommunikation om ledarskap kan bedrivas, samt hur meningar av vad ledarskap förändras kan förklara sociala förändringar.

#### **4.9 Reflektion kring teori och tidigare forskning**

Teorierna och den tidigare forskningen är relevanta för mitt syfte och min analys på flera sätt. Mellancheferers sociala kapital består av nätverk i flera olika grupper. De måste bemöta både sina anställda, sina egna chefer och kanske också kunder till företaget de verkar i. De kan också besitta olika former av symboliskt kapital som kan erkännas av deras underordnade, samtidigt som de kanske måste förhålla sig till sina överordnades symboliska kapital. Auktoritetstyperna blir ett viktigt begrepp för att förstå hur mellanchefer legitimerar sitt ledarskap för sina underordnade

samtidigt som de svarar mot sina egna överordnade. Goffmans dramaturgiska perspektiv kan användas för att förstå hur mellanchefer agerar i olika situationer eller i olika team. De diskrepanta rollerna blir särskilt viktiga här för att förstå hur information delges, och varför just en viss specifik information delges. Helping-begreppet kan användas om det visar sig att intervjupersonerna i positionen av att vara mellanchefer tar emot hjälp från sina underordnade och jobbar tillsammans med dem. Det kan också användas tillsammans med Goffmans rollbegrepp för att förstå hur mellanchefer spelar olika roller när de genom sitt ledarskap förhåller sig till sina underordnade samt när de själva också kan styras av sina överordnade.

Den tidigare forskningen baseras i huvudsak på kvantitativa undersökningar även om Tollgerdt-Andersson kombinerat kvantitativ och kvalitativ metod i sin studie. Mycket av den tidigare forskningen baserar sig också på uppfattningen av ledare snarare än deras personliga åsikter, vilket ställs i kontrast mot mitt eget syfte där jag vill undersöka mellancheferns egna uppfattningar om sin position. Den tidigare forskningen ger dock insikter i hur chefer hanterar sådant som sitt sociala kapital, hur de uppfattas som auktoritet samt vilka konsekvenser ett visst förhållningssätt till sitt chefskap kan leda till.

## 5. Metod

I detta avsnitt redovisar jag mitt tillvägagångssätt för insamling av empiriskt material samt processen för analysen av detta. Jag diskuterar också de etiska aspekter som följt av min valda metod samt diskuterar metodens reliabilitet och validitet. Jag avslutar med att reflektera över den valda metoden.

### **5.1 Val av vetenskapsteori**

Jag använder mig i denna studie av hermeneutisk vetenskapsteori. Genom hermeneutiken används tolkning för att göra det möjligt att finna mening bakom ett uttalande och att få insikter i livsvärldarna hos de undersökta individerna (Kvale 1997). Detta ställs i kontrast mot den positivistiska vetenskapsteorin som söker förutsäga samhällliga fenomen och göra generella beskrivningar utifrån kvantitativ metod (ibid). Centralt i hermeneutiken är också hur man använder sin förförståelse av ett fenomen i tolkningen av detsamma. I denna studie har min förförståelse bestått i hur jag uppfattar mellanchefer som en position där man både ska leda samt ledas och att detta innebär att denne får ett begränsat handlingsutrymme. Då syftet med min studie är att

undersöka de personliga upplevelserna av att vara mellanchef anser jag att ett hermeneutiskt synsätt är önskvärt, då jag söker att tolka och finna mening i intervjupersonernas beskrivningar.

## **5.2 Kvalitativ metod**

Denna studie genomförs genom användning av kvalitativ metod i form av semistrukturerade intervjuer. Enligt Kvale (1997) syftar inte kvalitativ metod till att generalisera ett samhällsfenomen utan att tolka personliga upplevelser. Utifrån forskningsfrågorna skapades en intervjuguide med öppna, mer vardagsspråkliga frågor som syftar till att få en förståelse av den personliga upplevelsen av att vara mellanchef. Den semistrukturerade intervjuformen gav mig möjlighet att låta idéer hos intervjupersonerna utvecklas. Kvalitativ metod lämpar sig för att förstå beteenden och åsikter från intervjupersonernas perspektiv samt blottlägga den mening som dessa ger till sina upplevelser (Hennink, Hutter & Bailey 2011), vilket gör metoden rimlig för mitt syfte. Jag använde mig också av Hennink, Hutter & Bailey (2011) för utformningen av min intervjuguide som inkluderar bakgrundsfrågor, öppningsfrågor, nyckelfrågor och avslutande frågor. Frågorna baserades på mina forskningsfrågor men även min förförståelse kring teoretiska begrepp. Efter den första intervjun förändrades frågorna i intervjuguiden till att bli mer generella och öppna. Detta gjordes för att kunna hålla mig mer flexibel i intervjusituationen och låta intervjupersonerna utveckla sina svar i större utsträckning, då jag uppfattade att den första intervjun resulterade i alltför korta och raka svar.

## **5.3 Urval**

Urvalet av intervjupersoner genomfördes genom att vidtala bekanta för att hitta personer som stämde in på min definition av mellanchef, det vill säga en person i ett företag som ansvarar för personer under sig i hierarkin men som samtidigt ansvarar för av personer högre upp i hierarkin. Utifrån tipsen jag fick på personer att intervjua kontaktade jag dessa för att undersöka intresse av att medverka i studien. Jag genomförde i denna studie fem intervjuer där utfallet av den första enligt mig inte producerade tillräckligt mycket djupgående material på grund av en intervjuguide med alltför stängda frågor. Jag höll mig till detta antal intervjuer då jag under transkribering relativt snart kunde finna snarlika situationer – om än med olika uppfattningar om dem – som alla intervjupersoner ställdes inför.

### 5.3.1 Intervjupersoner

Nedan följer en beskrivning av de fem intervjupersonerna; namnen är fingerade.

*Anna* är cirka 50 år gammal. Hon har jobbat i Göteborg för ett rikstäckande företag i snart fyra år. Hennes högst avslutade utbildning är vuxengymnasium. *Bengt* är cirka 50 år gammal. Han har jobbat som mellanchefer för ett lokalt företag i Göteborg i ett och ett halvt år. Hans högst avslutade utbildning är enstaka universitetskurser. *Carl* är cirka 45 år gammal. Han har jobbat som mellanchefer för ett rikstäckande företag i Lund i ett och ett halvt år. Hans högst avslutade utbildning är grundskola. *David* är cirka 45 år gammal. Han har jobbat i Malmö för ett rikstäckande företag i 9 månader. Hans högst avslutade utbildning är en 3-årig högskoleutbildning. *Eva* är cirka 50 år gammal. Hon har jobbat i Göteborg för ett rikstäckande företag i sex år. Hennes högst avslutade utbildning är gymnasium.

### 5.4 Genomförande

Under intervjuernas genomförande spelades dessa in på band. Efter genomförande och inspelning av transkriberade jag intervjuerna. Efter genomläsning av det transkriberade materialet tematiserades det. Tematiseringen skedde genom att använda mig av frågorna i min intervjuguide, men också genom att använda mig av svaren från intervjupersonerna i de transkriberade intervjuerna. Analysen baserades i slutändan på uppgiften som i Hennink, Hutter & Bailey (2011) motsvaras av begreppet *beskrivning*. Detta använde jag genom att fokusera på de teman jag funnit i de transkriberade intervjuerna och utforska intervjupersonernas svar och förstå kontexten kring dessa; alltså att förstå upplevelsen av att vara mellanchefer utifrån situationer de stöter på vid sin arbetsplats. Jag jämförde också intervjupersonernas svar kopplat till dessa teman för att utröna hur upplevelserna av att vara mellanchefer överensstämde mellan intervjupersonerna, men också hur upplevelserna skiljde sig åt. För att kunna svara på mitt syfte grupperade jag sedan ihop de teman som överensstämde med mina forskningsfrågor. Tolkningen av materialet skedde här parallellt med tematiseringen då jag i ett tidigt stadium under genomgången av det transkriberade materialet fann citat från intervjupersonerna som jag övergripande kunde koppla till forskningsfrågorna. Detta tillvägagångssätt fungerade bra för min studie då jag i analysen sedan kunde samordna teman och få en tydlig struktur för att framföra mina resultat och tolkningar.

## **5.5 Etiska aspekter**

I denna studie har jag utgått från de fyra huvudsakliga krav som rekommenderas av Vetenskapsrådets forskningsetiska principer (2002). Där ingår informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Enligt informationskravet berättade jag för mina intervjupersoner att deras medverkan var på frivillig basis och syftet med min studie, samt förklarade att de kunnat ta del av den färdigställda uppsatsen. Enligt samtyckeskravet sökte jag säkerställa intervjupersonernas samtycke till att medverka i studien, och att medverkan när som helst kunnat avbrytas. Enligt konfidentialitetskravet informerade jag de medverkande om att jag skulle anonymisera personuppgifter och därmed göra det omöjligt för utomstående att ta del av dessa. Slutligen förklarade genom nyttjandekravets principer att det insamlade materialet under intervjuerna ej skulle komma att användas för andra syften än min studie eller tilldelas tredje part. I mitt fall uppstod inga väsentliga problem, då intervjupersonerna inte uppfattade frågorna som kontroversiella.

## **5.6 Validitet och reliabilitet**

Kvalitativ forskning syftar till att undersöka den sociala företeelse som är sann genom hur den upplevs av dem som undersöks (Neuman 2006, s. 197). I denna studie säkerställs validiteten genom att betrakta intervjupersonernas svar som sanna. Enligt Kvaless (1997) rekommendationer försökte jag genom under intervjuernas gång bekräfta mina tolkningar av intervjupersonernas svar. Jag sökte göra detta genom att sammanfatta ett resonemang en intervjuperson haft för att kunna säkerställa att jag uppfattat denne rätt. Det går även att diskutera kring hur trovärdiga intervjupersonerna är i sina svar och om detta kan förändra utgången av intervjun. Jag har också betänkt det faktum att relationen mellan mig och intervjupersonerna kan uppfattas som otrygg då jag inte träffat dem innan. Jag upplevde dock inte att så var fallet under intervjuerna. Vad som dock kan ha påverkat mig och intervjupersonerna var den tidspress vi hade då jag var tvungen att genomföra intervjuerna under luckor på de intervjuades arbetstid. Också värt att notera är hur vissa intervjupersoner var mer benägna att prata fritt kring frågorna de fick medan andra var mer tillbakadragna varför jag var tvungen att ställa fler följdfrågor. Ett problem med detta är att jag uppfattade en av intervjuerna som terapeutiskt upplevd av intervjupersonen vilket kan ses som att viljan att prata ut kan ha varit större om man upplever problem i sin position som mellanchefer. Det går också att diskutera huruvida intervjupersonernas svar motsvarar verkligheten, och om de istället gett mig de svar de förväntar sig att jag vill höra. För att motverka detta har jag försökt att ställa motfrågor för att söka säkerställa om

deras uppfattningar stämmer.

Neuman (2006) skriver att reliabilitet inom kvalitativ forskning beror på hur konsekvent forskaren är under tiden då denne genomför sina intervjuer (ibid, s. 196). Kvale (1997) beskriver emellertid hur ”en för stark tonvikt på reliabiliteten [kan] motverka kreativitet och föränderlighet” (ibid, s. 213). Jag har i min studie – med undantag för förändringen av intervjuguiden efter den första intervjun – sökt att hålla mig till de övergripande frågorna i min intervjuguide, men att inte låta dessa ta överhanden om en intervjuperson velat utveckla ett resonemang eller en ståndpunkt som befunnit sig utanför intervjufrågorna, samt förhållit mig flexibel till ordningen av frågorna i intervjuguiden.

## **5.7 Motivering av metod**

Som tidigare nämnts har jag använt mig av kvalitativ metod för att kunna ta del av och tolka den personliga upplevelsen av att vara mellanchefer. Intervjuformen jag använde mig av fungerade bra för att komma på djupet hos intervjupersonerna och förstå upplevelsen av att vara mellanchefer på ett ingående sätt. Metodvalet innebär dock att jag inte kan generalisera mina slutsatser till samhället i stort. Detta är en styrka hos den kvalitativa metoden då jag istället kunde koncentrera mig på ett mindre urval och ägna mer tid åt färre personers upplevelser och därmed få en större insikt hos mellanchefer. Med hjälp av följdfrågor och motfrågor kunde jag få mer utvecklade svar som inte hade kunnat gå att få om jag istället genomfört en kvantitativ studie.

## **6. Analys**

I detta avsnitt redovisar jag de resultat jag fått från mina genomförda intervjuer. Jag analyserar teman utifrån var dessa passar in i forskningsfrågorna och går därför igenom forskningsfrågorna en och en. Jag presenterar under varje tema ett antal citat från mina intervjupersoner för att visa exempel på hur de har resonerat och vilka ståndpunkter som framförts kring dessa teman. Jag använder mina teoretiska begrepp för att förstå mina teman ur ett sociologiskt perspektiv.

### **6.1 Hur uppfattar mellanchefer sin roll inom företaget?**

De teman som ingår i denna forskningsfråga är *flexibilitet*, *personlighet* och *utomstående relationer*.

Dessa teman stämmer överens med forskningsfrågan då de beskriver hur mellancheferna jag intervjuat upplever vad deras huvudsakliga uppgifter är inom företagen de verkar i: de måste agera i en organisation där de både leder och leds själva, deras relation med andra på företaget blir avhängigt hur de bemöter och bemöts, samt att det är viktigt för dem att hålla en god relation med kontakter utanför företaget i form av kunder.

Inom temat flexibilitet beskriver intervjupersonerna hur man som mellanchefer i vissa situationer måste agera annorlunda beroende på vem man interagerar med i företaget. Anna beskriver hur hon till viss del anpassar sig till olika situationer hon ställs inför:

*Nä. Jag tycker inte det utan att återigen... alltså nä, alltså att man... tillsammans kommunicerar och blir bemött på samma sätt om man säger så. Jag menar, jag tar ju också gärna kritik av mitt gäng också om det är så att de tycker att det är något som är fel eller någonting sådant. Men det är ändå jag som bestämmer. Går jag till min chef så är det naturligtvis han som också har yttersta ansvaret och bestämmer, så är det ju.*

Anna beskriver hur hon upplever att hon bemöter både sina överordnade och sina underordnade på ett likvärdigt sätt, men att interaktionen även blir beroende av vem som kan fatta de slutgiltiga besluten. Carl beskriver det på ett liknande sätt:

*På ett sätt blir det ju olika situationer, men jag försöker ändå vara samma person som människa men, det är ju... När du pratar med din... din chef så att säga, så kan det ju mer vara så att det är du som får direktiven. Alltså, nu gör vi så här, vi ska hitåt, och detta är våra mål och sådant. Så då är man ju mer att man tar emot att man kan, alltså, informationen på ett sätt ju. Men du kan ju givetvis kritisera. "Kan vi verkligen?", så du har ju en dialog. Men sen när du går till dem som du är chef för, då är det ju du som delegerar. "Nu gör vi så här, och det är ju den riktningen så att"... och där gäller det att... Det är ju det som kan vara egentligen problematiskt ibland när du är en sådan här mellanchefer. Det är ju att även om det du får från ledningen, även om du inte är hundra överens om det, men det är ju, företaget har ju bestämt det ju.*

Carl beskriver här hur han som mellanchefer också försöker att bemöta sina underordnade på ett likvärdigt sätt som mot sina överordnade, men att han måste upprätthålla de direktiv han får från sin chef och inte kritisera dessa inför sina anställda. Att kritisera dessa direktiv blir för honom istället något han gör hos sin chef, även om det kanske inte är möjligt att förändra vissa beslut. Att man måste agera olika med sina under- samt överordnade kan förstås genom den legal-rationella auktoriteten då Anna och Carl baserar sitt beslutsfattande i egenskap av deras position som föreskrivs av företagets regler. Samtidigt måste de rätta sig efter sina överordnade då dessas makt legitimeras av nämnda regler. Carls resonemang kan förstås utifrån de anförtrodda hemligheterna hos Goffman, då han måste hålla hemligheterna (i form av kritik) ifrån sina underordnade för att hålla distans till sina överordnade. På detta sätt undviker han också att ta angivarens roll och undviker att avslöja kritiken för dem han ansvarar för.



Ett ytterligare perspektiv ger David som beskriver hur han som mellancheft ibland måste ta hjälp av sina underordnade:

*Nja, alltså jag är ju likadan jämt. Alltså, jag har ju turen att många har jobbat här länge. Och jag är under en läroprocess för att veta exakt vad alla gör och vad det är vi ska göra och hur vi ska jobba i och med att jag kommer från en annan bransch. Men jag vill att – ta exempel service – jätteviktig mot kund. Det ska alltid funka. Hjälpa sin nästa medarbetare är jätteviktigt, ska alltid funka.*

David upplever i likhet med Anna och Carl att han är samma person vem han än bemöter på sin arbetsplats. Han resonerar dock att det för honom blir viktigt att ta hjälp av sina medarbetare. Hans uppfattning kan förstås genom Scheins helping i och med att han måste ta hjälp av sina underordnade då många av dessa har befunnit sig inom företaget under längre tid än han själv samt har vissa expertkunskaper inom vissa områden som han inte själv besitter. Det går också att förstå hans uppfattning med hjälp av Goffmans fria hemligheter: han kan erkänna sin okunskap inom vissa områden utan att äventyra sin position och kapacitet i egenskap av mellancheft.

Temat personlighet innefattar hur intervjupersonernas egna samt andras personligheter blir avhängiga hur man bemöter och blir bemött i det dagliga arbetet. Anna resonerar så här kring en fråga om huruvida personligheter spelar in på hur man som mellancheft utför sitt arbete:

*Ja, och både upp och ner om man säger så, både till den jag rapporterar till... alltså, det sättet som jag vill leda min personal... jag vill bli ledd på samma sätt av min chef, så att säga.*

Anna beskriver hur hon i positionen som mellancheft vill bli bemött på samma sätt av sin egen chef så som hon bemöter dem hon ansvarar för. Hon utvecklar:

*Har du haft en chef som har anställt dig, då vet man ju oftast vem han är och vilka värderingar och sådant som gäller. Och man vet att man funkade. Men om till exempel den chefen har slutat och det kommit in någon annan efteråt så att säga, då har jag väldigt svårt att jobba.*

Hur väl man passar ihop i form av värderingar med sin egen chef uppfattar Anna som viktigt. Hon beskriver att det blir viktigt att den som anställer henne samt hur hon och hennes underordnade fungerar tillsammans på ett personligt plan. Annas uppfattning kan förstås genom mellanhanden som diskrepant roll: hon vill i sitt arbete ha en interaktion där hon kan överföra information från sina överordnade till sina underordnade och inte uppfattas som mer lojal åt det ena eller andra hållet på grund av att värderingar inte delas. Att hon också vill bli ledd på samma sätt som hon leder kan förstås som att hon uttrycker att chefer inom företaget ska agera konsekvent oavsett nivå och kan tolkas som att hon ger uttryck för att den legal-rationella auktoritetstypen bör gälla: det är för henne i företagets intresse att det finns regler kring hur man ska agera som chef.

Bengt förklarar hur han uppfattar personligheten som viktig för interaktionen med andra på sin arbetsplats:

*Jag tror det har jättemycket att göra med vilken personlig relation du har till dem på en arbetsplats också. Att kanske någon lyssnar på dig, tar till sig det du tycker. Jag tycker det är jätte viktigt, jätte viktigt.*

Bengts uppfattning är att han i sitt arbete ser en vikt av att de personliga relationerna ger utrymme för att han ska få gehör från sina överordnade huruvida han genomför sitt arbete på rätt sätt eller inte, samt hur han framför detta till sina underordnade. Han vill alltså att det han tillför ska erkännas av de andra inom företaget, och det går att förstå hans uttalande genom det symboliska kapitalet: erkänns det han tillför i egenskap av att vara mellanchefer av de andra inom företaget uppfattar han att det han utför är godkänt. Att Bengt tycker att man ska förhålla sig lyhörd kan förstås genom helping då han uppfattar att han kan vara chef bäst när han låter andra komma till tals och lyssna på deras åsikter, samt själv bli hörd vilket för honom blir viktigt för att säkerställa att arbetet blir väl genomfört.

Eva beskriver till skillnad från Anna och Bengt hur hon upplever personligheterna inte bara behöver vara likartade för att ett bra arbete ska uppnås:

*Det är ju jätte viktigt att alla trivs och att man försöker hitta personligheter. När jag till exempel ska anställa så tittar jag ju på olika egenskaper som personerna har. Man kanske inte ska ha tre stycken spelevinklar utan... Har du en som pratar väldigt mycket så ska du kanske ha en annan som är lite lugnare så att man får ett bra klimat i gruppen.*

Eva förklarar här att personligheterna hos dem som hon anställer ska kunna komplettera varandra snarare än att dra åt samma håll. Hennes ståndpunkt kring hur personligheten spelar in i interaktionen med andra kan förstås genom kapitalbegreppet då hon betonar hur hon vill se olika egenskaper eller tillgångar hos dem på sin arbetsplats vilket hon menar skapar en bra arbetsmiljö. På fältet som utgör hennes företag menar hon alltså att olika tillgångar bör värdesättas av andra för att skapa en grupp som fungerar tillsammans.

Inom temat utomstående relationer beskriver intervjupersonerna hur de interagerar med deras företags kunder som en del av deras uppgift som mellanchefer. David beskriver hur han interagerar med kunder för att ta del av deras synpunkter:

*Jadå, för att det ingår ju också att jag måste ju förstå vad alla gör. För att kunna ta beslut om det, därför är jag ju ofta där ute för att se hur det funkar och... /.../ Så att jag kan ta beslut som är bra sett utifrån hur de upplever och vad jag upplever när jag varit med. Så försöker jag jobba.*

David visar här att han upplever vikten av att bekanta sig med både hur hans underordnade arbetar samt att träffa de kunder dessa möter på daglig basis. Han upplever att detta hjälper honom att ta beslut om hur han ska leda sina underordnade i fråga om hur arbetsuppgifterna ska utföras. Det går att förstå att David uppfattar en vikt av att möta sina kunder genom det sociala kapitalet då han på detta sätt utökar sitt nätverk och knyter kontakter som ger honom förutsättningar att få önskade resultat inom fältet som utgör företaget han arbetar inom. Bengt beskriver också vikten av att skapa en relation till företagets kunder:

*Där tror jag också att de som kommit längst, de också har järnkoll på just det här vilken identitet de har. Vilka är vi, vad är produkten?*

*Man har kommit längst i sin organisation, man har kommit längst i sin identitet både i hur man vill bedriva sin verksamhet /.../ men också vilken relation man vill ha till sina kunder.*

Bengt upplever att förhållandet man har med sina kunder också är beroende av vilken identitet företaget har. Det är för honom interaktionerna med kunderna som visar utåt för dessa vilken identitet företaget han verkar i har, och att det blir hans uppgift att säkerställa att visa på denna identitet. Ser man detta uttalande i ljuset av Goffmans dramaturgiska perspektiv kan man förstå att Bengt i detta fall agerar som mellanhanden då han söker att föra både sitt företag och sina kunder samman för att lösa en uppgift, det vill säga i det här fallet visa på en bild av sitt företag mot kunderna som leder till att dessa vill konsumera företagets varor och tjänster.

Eva upplever att hon och hennes underordnades möten med kunder blir viktig. För att få till stånd förändringar som gynnade dessa möten med kunder fick hon även framföra kritik mot sina överordnade, vilket hon beskriver här:

*Nu fick jag fram det här om offensiv; förbättringar och att dela med oss av vår kunskap.*

Eva är av uppfattningen att relationen med kunderna ska präglas av att man ger dem rätt information vilket ger förutsättningar för att underhålla relationen med dessa. Genom att säkerställa en god relation med kunderna kan Eva utöka sitt sociala kapital och säkerställa att hon erbjuder en service mot kunderna som står i relation till hennes arbetsuppgifter. Värt att nämna här är också att Eva menar att förändringen till att kunna dela med sig av kunskaperna till kunden dock inte kunde ske förrän det skett förändringar i reglerna hos företaget, vilket kan förstås genom att företaget hon verkar i inte ger henne full möjlighet att vara en legal-rationell auktoritet: genom reglerna kan hon inte få till stånd vilka förändringar som helst. Istället kan hennes förmåga att uppnå förändringarna

förstås genom den karismatiska auktoriteten, då hon i egenskap av kunskapen kring sig själv och sina underordnades arbete kan legitimera att hon vill få fram sagda förändring och få gehör för det.

## **6.2 Hur förhåller sig mellanchefer till sina underordnade?**

De teman som ingår i denna forskningsfråga är *laganda*, *föredöme* och *ansvarstagande*. Dessa teman uppfattar jag som knutna till forskningsfrågan eftersom de bäst beskriver förhållningssättet till intervjupersonernas underordnade: hur man arbetar med dem, hur man använder sig själv för att skapa förutsättningar för dem och hur man hanterar situationer med dem.

Laganda förklarades av intervjupersonerna som att få sina underordnade att se sig själva som en del av en större enhet. Intervjupersonerna talade alla om deras upplevda uppgift att skapa ett lag på arbetsplatsen med sina underordnade på ett eller annat sätt. Tydlig kring detta är David som beskriver det så här:

*Det måste... ja, vi är ett lag. Sen kan vi ju sätta vilken titel som helst på det. Men den här enheten som jag är ansvarig för... då kan man ju säga att jag är tränare då och så är det mina spelare. Och jag måste funka och spelarna måste funka för att det ska bli ett bra resultat.*

David framhåller här vikten av att inta en position som chef där man för att uppnå målen för sin arbetsgrupp skapar ett klimat där alla kan arbeta gemensamt mot dessa mål. Nyckeln till att uppnå målen beskriver han som att det är hans underordnade som måste kunna fungera i grupp tillsammans, men även att han måste se till att hans ledarskap fungerar. Sin ledarstil beskriver han på följande sätt:

*Jag skulle vilja säga att jag är demokratiskt auktoritär. Och med det menar jag det att jag delger alla vad som måste göras, men till syvende och sist är ditt mitt beslut som gäller.*

För att säkerställa att ledarskapet fungerar framhåller han följande:

*Alltså, [företagets namn] är ju bra på så sätt för att du har en befattningsbeskrivning oavsett vilken tjänst du har. Jag har en befattningsbeskrivning som säger, det här ska jag göra. /.../ Alla vet vad de ska göra. Det här går vi igenom en gång per år... inkluderat mig själv. Så att spelrummet finns och inom de ramarna ska jag hålla mig. Men inom de ramarna så väljer ju jag mitt sätt att vara och det är att vara demokratiskt auktoritär.*

En del av att vara ledare för David är alltså att det finns vissa riktlinjer i företaget för hur han ska arbeta och vilka uppgifter han har. Att det finns regler som ska följas av medlemmarna i företaget

kan förstås genom Webers legal-rationella auktoritet: det kan sägas att David skapar en legitim grund för sitt ledarskap och hur han utför det genom att kunna luta sig mot riktlinjerna i företaget som ger honom särskilda befogenheter. Riktlinjerna syftar till att tjäna företagets intressen, alltså att uppnå de mål som finns.

Bengt uppfattar till skillnad från David att hans arbetsplats inte har tydliga riktlinjer. Han beskriver konkret ett exempel på hur han arbetade för att få sina underordnade att arbeta tillsammans i grupp när han kommer till en arbetsplats där de underordnade jobbat längre på företaget än han själv:

*Jag tror det är jätte viktigt hur du leder folk med tanke på vad de har för kunskap och vad de har för erfarenheter. Och vad de har för rutin. Du ska leda folk på olika sätt, och det kan ju vara hur gammal eller rutinerad man är, eller som du säger: hur länge man har varit just på den här arbetsplatsen, i det här laget. Och var man befinner man sig i gruppen? Vilken status har man? Den killen kan man se, han har skithög status i gruppen. Och varför har han det? Ja, det kan ju bero på bra saker. Det kan bero på mindre bra saker som jag tycker som ledare då, men sådant måste man ju vara jävligt vaken på hela tiden.*

Bengt beskriver här hur det är viktigt för honom att kunna agera som chef i ljuset av hur hans underordnades grupp ser ut och vilka relationer som finns i den. Han upplever att han måste hantera olika individer hos de underordnade på olika sätt beroende av den status de har i gruppen och vara uppmärksam på vad det är som skapar denna status. Ser man till Goffmans diskrepanta roller kan man förstå att Bengt i detta fall tar sig an rollen som lockfågel: han ser sina underordnade som ett team där det finns skillnader i status, och för att kunna utöva det ledarskap han vill måste han framkalla en reaktion hos sina underordnade för att få deras respekt.

Intervjupersonerna talade också om hur de upplevde att vara ett föredöme en viktig aspekt i hur man genomförde ett gott ledarskap så att deras underordnade utförde rätt uppgifter. Detta består hos de intervjuade i att planera och följa upp det genomförda arbetet med sina underordnade men även vikten av att kunna hantera problem. Bengt beskriver följande:

*Nä, men det är väl att vara väl förberedd, det är att visa att det jag tycker vi gör är viktigt: att jag tycker det är viktigt, att vi gör det så bra vi kan och att för... jag menar att de jag chefar för, de vet ju min plan. Och om jag då är seriös med den så tror jag att jag förmedlar en känsla av att de också ska göra så.*

Bengt uppfattar här alltså sin egen planering som nyckeln till att få sina underordnade att följa direktiv. Om han uppvisar en seriositet uppfattar han att han blir trovärdig inför dessa och därmed utför de arbetet han eftersträvar. Det går att förstå Bengts planering som en form av symboliskt kapital: hans planering blir om han lyckas uttrycka den rätt en värdefull tillgång som kan erkännas av de underordnade och få dem att arbeta för att uppnå mål.

Att hantera problem med underordnade på ett korrekt sätt uppfattas av intervjupersonerna som viktigt för att vara ett föredöme. Eva beskriver hur hon hanterar problem på sin arbetsplats:

*Man kan ha gjort något, inte vet jag, men har man en rak och tydlig dialog med sin personal så tror jag att man hamnar väldigt sällan i de här situationerna att man behöver ge negativ kritik. Men givetvis får man inte vara rädd för det som ledare heller, det är också väldigt viktigt. Likaväl som jag kan ge positiv måste jag ju kunna säga ifrån också om jag tycker något är fel eller något som inte rimmar med företagets policy.*

För Eva är det viktigt att kunna vara tydlig i hur man undviker att upprepade problem uppstår. Hon hänvisar till hur hon i en sådan situation kan ta upp företagets policy som något att luta sig mot. Den legal-rationella auktoritetstypen kan förklara detta agerande då hon lutar sig mot regler som ger legitimitet till hennes hantering av problem som kan uppstå. Genom att hänvisa till företagets policy upplever Eva också att hon undviker behovet av att ge negativ kritik även om hon är medveten om att hon kan vara tvungen att ge det i vissa fall. Anna beskriver sin upplevelse av problemlösning på detta sätt:

*För jag tror, ibland ser man generellt, jag har jobbat på lite andra ställen också, att man ibland inte vågar tala om när man gör fel, att man får på fingrarna för att man har gjort fel. Jag tycker, vi alla gör fel. Jag gör också fel och då är det bättre att ta upp de felen och så får vi diskutera tillsammans hur vi ska lösa det så det blir rätt nästa gång då. Så dialog egentligen, tror jag.*

Hon förklarar att hon också vill ha en dialog med sina underordnade, men att hon till skillnad från Eva också tar upp fel hon kan ha gjort med dem. I den grupp hon ansvarar för finns det hos henne, som Goffman beskriver, fria hemligheter då hon kan delge information om sina egna brister utan att det inverkar på hennes inflytande i andra situationer. Här går det också att applicera helping-begreppet då hon vill ta hjälp av sina underordnade och få deras synpunkter om problem uppstår, vilket illustreras i följande citat om huruvida någon del i företagets policy uppfattas som dålig för hennes underordnade:

*Och är det någon som tycker att det är något som är fel... ja, då kan ju vi ta upp... då kan de komma till mig och så kan jag till exempel ta upp det här för diskussion med min chef som jag i sin tur tar upp... "Hur ska vi göra här? Ska vi tillåta det här eller inte?"*

Slutligen beskriver intervjupersonerna också hur de upplever att det är viktigt att ta ansvar för både sitt eget agerande och arbete samt sina underordnades. Intervjupersonerna vill ge sina underordnade ett visst eget ansvar då de menar att deras ledarskap består i att kunna ge stöd och samordna arbetsuppgifterna, men att det samtidigt är de själva som har det övergripande ansvaret för att uppgifterna utförs. Carl beskriver hur han kan ge eget ansvar åt sina underordnade:

*Ja, liksom... "Detta här är era arbetsuppgifter. Men om ni gör det från detta hållet eller det..." Alltså lite, det*

*som är inom rollen för deras uppgift ska de kunna tycker jag, ha lite medbestämmande. Det ska ju inte vara sådant ryskt löpande band där. Alltså jag tror att man sänker, vad ska man säga, inte potentialen, men nivån på deras utförande. Alltså en person som får vara med och bestämma lite mer tycker att det är lite roligare, och då ökar man produktiviteten tror jag.*

*Alltså jag tror, jag tror ju liksom i mitt ledarskap, alltså min bild... Jag vill ju inte vara... allt ska inte beslutas av mig. Jag har ansvaret, absolut, det... men han som är arbetande förman /.../ han har vissa befogenheter. Alltså, så har han sin lilla ram där som han har rätt att göra alltså. Så.... så jag vill ju liksom att alla ska ta sitt ansvar.*

Carl förklarar här hur han upplever att hans ledarskap består i att ge sina underordnade ett visst ansvar när det kommer till deras arbetsuppgifter, att låta deras egna befogenheter få styra deras arbete snarare än att han själv ska detaljstyra dem. Han upplever att detta ger en ökad trivsel hos hans underordnade. Det går också här att förstå hans ståndpunkt genom den legal-rationella auktoritetstypen: Carl förlitar sig på de regler som finns i organisationen för att säkerställa att arbetsuppgifterna efterföljs.

Bengt uppfattar liksom Carl också hur viktigt det är att ta ett yttersta ansvar för vad han själv utför samt vad hans underordnade utför:

*Och det är så jag vill vara som ledare, jag tar ansvar. Och säg inte till mig att jag ska göra si eller så, för det jag gör jag inte. Jag tror inte på det. Jag tar konsekvenserna av det, och det är ett sätt att ta ansvar då. [ohörbart] ... vanligt förekommande iallafall, man skyller ifrån sig.*

Bengt presenterar en mer kritisk bild till hur han uppfattar ansvarstagandet hos chefer i allmänhet. Han upplever att det är vanligt förekommande med att många andra i hans position avsäger sig ansvaret i situationer när problem uppstår. Han vill hålla fast vid sina principer och inte förändra sitt ledarskap för att undvika att skjuta över ansvaret på någon annan i företaget. Han vill alltså själv ta sitt ansvar och därmed också konsekvenserna av det. Då företaget Bengt arbetar i inte har några tydliga riktlinjer kan man förstå hans uppfattning av ansvarstagande genom Bourdieus kapitalbegrepp: tar man som mellanchefer inte sitt ansvar så försvinner det symboliska kapital som chefpositionen förutsätter inom det fält företaget utgör.

### **6.3 Hur förhåller sig mellanchefer till sina överordnade?**

De teman som ingår i denna forskningsfråga är *förmedling*, *styrning* och *resultatinriktning*. De teman jag presenterar här överensstämmer med forskningsfrågan så till vida att intervjupersonerna beskriver hur de interagerar med sina överordnade: de upplever att de ska förmedla information från dessa till sina egna underordnade, de upplever att de påverkas – antingen direkt eller indirekt – av

dem samt hur deras interaktion med sina överordnade till stor del handlar om diskussioner av resultat som ska uppnås.

Intervjupersonerna beskriver hur man som mellanchef innehar en position som innebär att förmedla mål, uppgifter och riktlinjer för det arbete som ska utföras från sina överordnade till sina underordnade. De talar också om hur detta kan påverka arbetet om problem uppstår i denna förmedling. David beskriver förmedlingen av företagets riktlinjer så här:

*Det är mitt jobb att förmedla det så att de förstår det. Och vi har precis haft medarbetarsamtal så nu förstår alla vad som gäller, utifrån hur jag sett i och med att jag började i augusti. Så att mitt jobb är att förmedla dem och se till att de upprätthålls.*

Carl upplever också sin uppgift som att förmedla sina överordnades budskap till sina underordnade:

*Alltså grejen egentligen att vara sådan här mellanchef, det är ju att få... alltså att förmedla budskapet från ledningen på ett positivt sätt ut till dem som arbetar hos mig.*

David och Carl förklarar att de riktlinjer och budskap de behöver förmedla från överordnade till sina underordnade måste förklaras på ett positivt sätt så att dessa förstår. Att överföra budskapet på detta sätt kan förstås genom att de tar sig an rollen som mellanhanden: de underordnade får en bild av budskapet som vinklats av deras förståelse av det som framförts från David och Carls överordnade.

David beskriver hur också hur förmedlingen från sin chef till sina anställda beror på att hans egen chef är närvarande och kan ge råd till honom:

*Nä, närvarande behöver ju inte vara fysiskt närvarande, utan tillgänglig. Alltså, om det är någonting som man tycker är konstigt så kan man mejla eller lyfta telefon eller stämma ett möte. Den närvaron är viktig. Än att man ska söka upp hela tiden. Och vi har kontinuerliga distriktsmöten och telefonmöten och sådant, så det tycker jag fungerar bra.*

Davids uppgift att från sina överordnade förmedla företagets riktlinjer till sina underordnade vilket han berättar blir möjligt i större utsträckning om han kan tala med sin chef om problem som kan uppstå med denna förmedling. Det går att förstå Davids upplevelse genom Goffmans diskrepanta roll mellanhanden då han ska överföra information – det vill säga företagets riktlinjer – från sin egen chef till sina anställda. David fungerar alltså som en medlande part mellan de olika hierarkiska nivåerna i företaget. Den legal-rationella auktoriteten kan också förklara varför förmedlingen av riktlinjerna måste ske då detta är föreskrivet i hans arbetsuppgift som mellanchef. Helping kan också användas för att förstå hur David tar hjälp av sin chef när han upplever att han behöver



återkoppling när det kommer till att överföra företagets riktlinjer.

Anna förklarar hur förmedlingen från överordnade inte alltid behöver finnas och att hennes chef istället går direkt till hennes underordnade:

*Man kan gå två vägar. Man kan ju få mycket information från mig, men ibland kan det vara så att han sitter på information och istället för att han ska ge det till mig så kanske han samlar hela sin grupp.*

Anna menar att hennes roll som mellanchef i fråga om att förmedla information ibland blir överflödigt då hennes chef kan gå direkt till hennes underordnade och delge dem information om arbetssätt och arbetsuppgifter, men att det fortfarande är hon själv som ska säkerställa att dessa utförs på rätt sätt. Detta kan förstås genom det symboliska kapitalet, då den information som chefen vill delge Annas underordnade blir hans uppgift istället då hans position erkänns som mer värdefull. Helping kan förklara hur informationen till de underordnade kan komma från flera håll på grund av företagets storlek, och att hon måste anpassa sitt ledarskap till vilken information hennes underordnade besitter.

Intervjupersonerna resonerar kring hur de påverkas av överordnades styrning i form av hur de utför sitt arbete och att detta kan ske antingen på ett direkt eller ett indirekt sätt. Carl beskriver hur han måste delegera uppgifter och förhålla sig till sina underordnade även om man inte nödvändigtvis håller med om överordnades beslut:

*Nä men typ, där är det ju väldigt viktig att du är trovärdig mot din personal. För annars står jag till min personal och säger: "Åh, nu har de hittat på detta skitet, det kommer ju inte att funka". Alltså, då blir det ju inte bra här heller. Så att, där är det ju, det är ju den rollen man måste ta på sig, även om man inte står bakom ledningens beslut till hundra procent, men det är ändå mitt jobb, för det är ju de som bestämmer ju.*

Carl menar alltså här att han måste agera efter sina överordnades beslut och hålla sig ifrån att kritisera dessa inför sina underordnade. Han beskriver hur han måste ta sig an en roll där han påvisar sina underordnade att han står bakom besluten eftersom detta ingår i hans uppgifter som mellanchef. Genom att se till Goffmans anförtrödda hemligheter kan vi förstå att Carl måste hålla kritiken för sig själv för att inte riskera sin relation med både sina underordnade och sina överordnade. Genom att inte uttala kritik undviker han att ta sig an angivarens roll gentemot sina överordnade.

Bengt beskriver sin styrning som att hans överordnade försöker att tysta hans och andras åsikter om de inte håller med varandra i vissa frågor:

*Men sen tror jag att, man bygger hela organisationen för att hålla folk kort också, jag kan inte, jag borde inte tycka så men om man säger..*

*Egentligen, att man ska hålla folk på sin plats, jag upplever det och det känns som jävligt gammaldags. Om du istället såg till att folk fick kunskap i en organisation, då får du veta att du ska gå till den här människan om du behöver hjälp.*

Bengt förklarar att han tycker att kunskap inte delges alla på arbetsplatsen och det råder oklarhet i vem man ska vända sig till i särskilda situationer. Han beskriver en indirekt styrning från sina överordnade så till vida att han upplever att man undanhåller information från honom och andra inom företaget vilket påverkar hans ledarskap. Att de överordnade undanhåller information och kunskap kan förstås genom att de bevarar sina roll genom anförtrodda hemligheter. Informationen om hur man ska agera eller vem man svarar mot inom företaget undanhålls för att Bengts överordnade ska kunna behålla sin position gentemot honom och andra anställda. I detta fall kan man också förstå att hans sociala kapital inom företaget minskar då det råder oklarheter om vilka förbindelser han faktiskt har.

Eva upplever å andra sidan att hon inte får tillräcklig återkoppling kring hur hon ska genomföra vissa arbetsuppgifter:

*Jag får ju till exempel inte en tillstymmelse till feedback från min chef. Om jag säger, jag får varken positiv eller negativ feedback av min chef. Aldrig.*

*Men alla saker och alla problem tar jag ju inte upp med min personal. Det kan ju inte jag göra som chef.*

Eva förklarar att när hon stöter på svårigheter när det kommer till att förmedla uppgifter från sin chef till sina anställda. Går hon till sin chef upplever hon att hon inte får någon återkoppling på huruvida hon utför förmedlingen av arbetsuppgifterna på ett korrekt sätt. På samma sätt resonerar hon kring sina underordnade vilka hon inte heller upplever att hon kan ta hjälp av när problem uppstår då det är hon själv som chef ska säkerställa att arbetet genomförs enligt plan. Att Eva upplever att hon inte får tillräcklig styrning i form av kritik från sin chef kan leda till att hon i rollen av mellanhanden ger en vinklad information av de önskemål hennes överordnade har.

Intervjupersonerna beskriver även hur deras interaktion med sina överordnade innebär att visa på resultat av deras egna och underordnades arbete, det vill säga att de uppnår de uppsatta mål som de ansvarar för att utföra. Eva beskriver sin funktion av att vara lönsam i det presterade arbetet på följande sätt:

*Att jag har lite frånvaro. Det är en av parametrarna. Att min personal är frisk. Att vi har ett bra arbetsklimat. I det är en bidragande orsak att man tycker det är kul att gå till jobbet. Det är ju en parameter.*

Eva beskriver här hur hennes möjlighet att visa resultat för sina överordnade är avhängigt hur hennes underordnade presterar. Det blir alltså viktigt för henne att hon får utrymme av sina överordnade för att skapa en bra arbetsmiljö för sina underordnade. Detta kan också förstås genom den legal-rationella auktoriteten: Eva ges möjlighet genom de regler som finns inom företaget som låter henne utforma verksamheten för sig och sina underordnade på ett sådant sätt att rätt resultat kan uppnås.

Anna förklarar de resultat hon måste visa upp för sina överordnade:

*Det jag måste visa upp, det är ju att vi uppnår till de mål som vi har. [...] Vi är ju väldigt styrda av att vi ska rapportera på ett snyggt sätt. Och att vi ska rapportera enligt tidplan. Så det jag behöver uppvisa för honom det är ju att vi utför de, vad ska jag säga de... det uppdraget vi har, kunna presentera [...] på ett korrekt sätt om man säger så.*

Anna upplever att hur hon presenterar resultat föreskrivs av vissa regler på arbetsplatsen. Hon måste planera sin tid för att uppnå resultaten i tid, och samtidigt följa en viss mall för hur hon ska presentera dessa resultat. Att hon behöver förhålla sig till dessa regler kan förstås utifrån den legal-rationella auktoriteten då hon kan luta sig mot reglerna i företaget men att hon samtidigt kan få stå till svars för sina överordnade om reglerna inte följs.

Bengt skiljer sig i sin uppfattning och beskriver problemet med ett alltför resultatnriktat företag på följande sätt:

*Om man säger så här då, det är ju... jag tror så här vad gäller ledarskap: många pratar om strategier när de menar taktik. För mig är strategi långsiktigt, och taktik är det man gör... för stunden då. Man kan ha en strategi att vi ska jobba på det här sättet, och... men göra på det här sättet. [...] Och det är taktik. Jag tror vi ofta pratar om strategi när vi menar taktik.*

Bengt upplever att resultatnriktningen i företaget kan bidra till att försämra hans möjligheter att utföra sitt ledarskap. Han vill hellre se långsiktigt än kortsiktigt i arbetet, vilket är det han uppfattar att hans överordnade förespråkar. Han upplever att han vill ha tydligare riktlinjer från sina överordnade i fråga om hur företaget ska uppnå sina mål. Att han måste uppnå sina mål i ett kortsiktigt perspektiv med frånvaro av riktlinjer i företaget kring hur han ska agera kan förstås genom den karismatiska auktoriteten: i egenskap av mellanchef måste han infria förväntningarna i att han klarar av att uppnå sina mål hos både sina överordnade och underordnade.

## 7. Sammanfattande diskussion

I detta avsnitt sammanfattar jag det jag funnit i min analys och relaterar detta till teorierna och den tidigare forskningen. Jag diskuterar också min roll i genomförandet av studien, huruvida jag fann något unikt i den samt hur en vidare forskning av upplevelsen att vara mellanchefer kan bedrivas.

### 7.1 Sammanfattning av analys

Rollen som mellanchefer uppfattas som flexibel: man måste agera annorlunda mot sina underordnade respektive överordnade i vissa situationer även om man strävar efter att bemöta båda dessa på samma sätt. Hur man bemöter och blir bemött av andra på arbetsplatsen som mellanchefer uppfattas påverkas av hur väl ens personlighet passar ihop med övriga medarbetare: att man trivs tillsammans på arbetsplatsen oavsett om personligheterna är likartade eller kompletterar varandra. Mellanchefer ser också som sin roll att hantera relationen med kunder: att visa sig utåt och förmedla en bra bild av företaget och dess produkt för kunden.

Med sina underordnade vill mellanchefer skapa en känsla av laganda, att gruppen man ansvarar för fungerar tillsammans som en enhet. Detta ses som nyckeln till att man som mellanchefer får dem man ansvarar för att utföra arbetsuppgifter på bästa sätt. Man vill som mellanchefer också vara ett föredöme för sina underordnade vilket innebär ett gott ledarskap. Detta kan uppnås med att man är tydlig i sin planering och i hur man vill att ens underordnade ska arbeta. Att ta ansvar för sig själv och sina underordnade är också en viktig aspekt för mellanchefer: man låter sina underordnade få ett visst medbestämmande men står till svars för även deras agerande om problem uppstår.

Mellanchefer uppfattar att deras interaktion med överordnade syftar till att förmedla budskap, mål och riktlinjer från dessa till underordnade även om detta inte är universellt i alla fall. De måste förklara för de underordnade hur man ska bemöta varandra och hur man ska utföra arbetsuppgifter. Mellanchefer upplever direkt eller indirekt styrning från sina överordnade: de måste genomföra de beslut som dessa har bestämt, men det kan finnas möjligheter att kritisera besluten och ha en dialog med de överordnade. Det upplevs också att det kan finnas för lite återkoppling från överordnade i hur man utför sitt arbete. Mellanchefer måste också visa på resultat gentemot sina överordnade: de måste förhålla sig till reglerna som finns i företaget de verkar inom. Man vill ha tydliga regler för att veta hur man som mellanchefer ska agera proaktivt.

Generellt sätt kan man säga att mellancheferna i undersökningen är positiva till hur man får möjlighet att utforma sitt ledarskap för sina underordnade. Man ser det som tryggt om det finns regler och riktlinjer i företaget man arbetar i. Man är också medveten om hur man kan agera annorlunda mot överordnade samt underordnade även om detta inte eftersträvas. Den största skillnaden står att finna i hur man förhåller sig till sina överordnade: några upplever ett gott samarbete med en öppen dialog medan andra saknar densamma.

## ***7.2 Diskussion kring teori***

De teorier som visat sig mest användbara är Webers legal-rationella auktoritet som hjälper till att förstå hur reglerna som finns inom företag hjälper mellanchefer att skapa en legitim grund för sin makt. Goffmans diskrepanta roller förklarar bäst hur mellanchefer förhåller sig till överordnade i och med det faktum att man ska förmedla en uppgift till sina underordnade som ska utföra den. Det dramaturgiska perspektivet i stort hjälper till att förstå varför information sprids på olika sätt inom företaget och vilken del av informationen mellanchefer får ta del av eller måste undanhålla.

Bourdieu's kapitalbegrepp går att applicera i vissa fall för att förstå mellanchefer's upplevelser, och då främst i frågan om hur det sociala kapitalet blir viktigt för att förstå hur de skapar relationer med kunder. Det blir dock ett trubbigt instrument för att förstå förhållningssättet till överordnade och underordnade vilket kan bero på att det är relationellt och kanske måste förstås utifrån andras uppfattningar än bara mellanchefernas. Den karismatiska auktoriteten går också att applicera i ett fåtal fall men då regler och riktlinjer på arbetsplatsen är vanliga blir begreppet svårhanterligt. Helping-begreppet går att använda för att förstå vissa situationer mellancheferna befinner sig i men då främst i fråga om när dessa tar emot hjälp från sina underordnade för att genomföra sina arbetsuppgifter.

## ***7.3 Återkoppling till tidigare forskning***

Den tidigare forskningen består till skillnad från min studie baseras huvudsakligen på kvantitativ metod och på uppfattningen av ledare till skillnad från min studie som beskriver ledarens upplevelser. Det går dock att finna både likheter och skillnader mellan denna forskning och min egen studie. Moran beskriver hur ledare's sociala kapital hjälper dem att byta resurser med andra

företag och att utveckla nya produkter. Aricioğlu och Ergin kommer till slutsatsen i sin forskning att tilliten chefer har till företag i sin region ökar deras sociala kapital i detta område. Jag har i min studie funnit vissa beröringspunkter i det faktum att det sociala kapitalet kan förklara varför mellanchefer anser det viktigt att skapa relationer med sina kunder. Tollgerdt-Andersson kommer till slutsatsen i sin undersökning att medarbetare behöver tydlighet kring målen i sitt arbete. Tollgerdt-Anderssons studie är rent empirisk och undersöker sjukfrånvaro hos medarbetare i förhållande till ledarens prestation, men det finns likheter i hur mellancheferna i min studie beskriver hur det är viktigt att vara tydlig i förhållningssättet till sina underordnade. Slutligen kommer Schneider och Schröder till slutsatsen att ledarskapstilarna i USA och Tyskland förändras och går ifrån den legal-rationella auktoriteten. I min studie finner jag istället att den legal-rationella auktoritetstypen kan förklara mycket av mellanchefernas agerande, och att de som upplever att det inte finns tydliga regler upplever detta som gammaldags.

#### ***7.4 Framtida forskning***

Det jag finner mest intressant med resultatet av min studie är hur mellanchefer lutar sig mot och uppfattar regler inom företaget de arbetar i som en av de viktigaste delarna för att säkerställa ett gott ledarskap. Att utforska detta ytterligare genom att även se till upplevelserna av reglerna även hos de underordnade och överordnade hade kunnat ge en mer övergripande bild av hur regelverk eller avsaknaden av detsamma påverkar fler positioner inom företag än bara mellanchefer.

## 8. Referenser

Arıcıoğlu, M. Atilla & Ergin, Recibe Ash (2008). What is the Trust or Social Capital?: A measurement about owner/managers in Konya industrial area. *Selcuk University Social Sciences Institute Journal*, (21), ss. 25-43

Broady, Donald (1991). *Sociologi och epistemologi: om Pierre Bourdieus författarskap och den historiska epistemologin*. 2., korr. uppl. Stockholm: HLS

*Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. (2002). Stockholm: Vetenskapsrådet

Goffman, Erving (1994). *Jaget och maskerna: en studie i vardagslivets dramatik*. 3. uppl. Stockholm: Rabén Prisma

Hennink, Monique M., Hutter, Inge & Bailey, Ajay (2011). *Qualitative research methods*. Los Angeles: SAGE

Kvale, Steinar (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur

Chefsorganisationen Ledarna (2013). *Tid för ledarskap. Ledarnas chefsbarometer 2013*  
[http://www.ledarna.se/globalassets/rapporter/chefsbarometer/chefsbarometer\\_tid\\_for\\_ledarskap\\_2013.pdf](http://www.ledarna.se/globalassets/rapporter/chefsbarometer/chefsbarometer_tid_for_ledarskap_2013.pdf) [2014-05-21]

Moran, Peter (2005). Structural vs. Relational Embeddedness: Social Capital and Managerial Performance. *Strategic Management Journal*, (26), ss. 1129-1151

Neuman, William Lawrence (2006). *Social research methods: qualitative and quantitative approaches*. 6. ed. Boston: Pearson/Allyn & Bacon

Schein, Edgar H. (2009). Helping: An Urgent New Role for Leaders. *Ivey Business Journal*.  
<http://iveybusinessjournal.com/topics/leadership/helping-an-urgent-new-role-for-leaders> [2014-05-21]

Schneider, Andreas & Schröder, Tobias (2012). Ideal Types of Leadership as Patterns of Affective

Meaning: A Cross-cultural and Over-time Perspective. *Social Psychology Quarterly*, (75)3, ss. 268-287

Tollgerdt-Andersson, Ingrid (2005). *Ledarskap och sjukfrånvaro. En jämförande studie av arbetsplatser med hög respektive låg sjukfrånvaro*. Göteborg: FoU i Väst

Weber, Max (1983). *Ekonomi och samhälle: förståendesociologins grunder. 1, Sociologiska begrepp och definitioner. Ekonomi, samhällsordning och grupper*. Lund: Argos



## 9. Bilagor

### 9.1 Intervjuguide

#### **Introduktion:**

Denna intervju syftar till att undersöka och utröna hur mellanchefer inom privata företag uppfattar sitt ledarskap. Den kommer att beröra hur du uppfattar din roll inom företaget du verkar i, samt ditt förhållningssätt till både dina underordnade och överordnade. Dina svar kommer att behandlas konfidentiellt och inte tilldelas tredje part. Din medverkan sker på frivillig basis och din anonymitet kommer att säkerställas.

#### **Bakgrundsfrågor:**

- Ålder?
- Yrke/Titel på arbetsplatsen?
- Antal år i nuvarande yrkesroll?
- Högsta avslutade utbildning?

#### **Öppningsfrågor:**

- Hur ser en vanlig arbetsdag ut?
- Vilket är ditt ansvar inom företaget? Vilka mål ska du uppnå?
- Vilka anser du vara de centrala delarna i ditt ledarskap?
- Hur arbetar du med över- och underordnade för att uppnå dina mål?

#### **Nyckelfrågor:**

- Uppfattar du att du kan utföra ditt ledarskap utan problem?
- Uppfattar du att du kan påverka tillvägagångssättet som används för att uppnå målen du ansvarar för?
- Finns det regler från högre ort? Hur ser dessa regler ut? Kan dessa påverka din förmåga att genomföra ditt ledarskap på ditt eget sätt?
- Uppfattar du att du själv får skapa den arbetsmiljö som du anser är bäst för dig och dina underordnade?
- Tror du att dina underordnade kan påverkas av dina överordnade?
- Uppfattar du att du som mellanchefer måste agera annorlunda mot dina överordnade jämfört med dina underordnade?

- Hur förs dialog med underordnade om problem uppstår?
- Hur förs dialog med överordnade om problem uppstår?

**Avslutande frågor:**

- Vad tror du är den största skillnaden mellan dig och dina underordnade?
- Vad tror du är den största skillnaden mellan dig och dina överordnade?
- Har du något mer att tillägga som du tror kan vara viktigt?