



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för service management  
och tjänstvetenskap

Examensarbete för kandidatexamen

# En krokodil med vingar

En kvalitativ studie om mellanchefens upplevelse av sin  
roll i flexibla organisationer

Sara Markstedt  
Linn Wiklund

Gruppenr: 87

## Förord

---

Äntligen är den klar!

Efter veckor av slit och mycket kaffe, är uppsatsen äntligen klar.

Först och främst vill vi tacka våra intervjupersoner för deras tid och bidrag, utan er hade inte denna uppsats varit möjlig. Vi vill även passa på att tacka vår handledare Johan Alvehus för hans engagemang och konstruktiva kritik, vi skulle inte kunnat haft en bättre handledare.

Slutligen vill vi tacka varandra – trots möda och slit så kommer vi att minnas denna tid med glädje.

Arbetet kring detta examensarbete har till lika stora delar utförts av båda författarna.

## Sammanfattning

---

Författare: Sara Markstedt och Linn Wiklund

Nivå: Kandidatuppsats i Service Management, VT 2015

Institution: Institutionen för Service Management, Lunds Universitet, Campus Helsingborg

Handledare: Johan Alvehus

Titel: En krokodil med vingar - en kvalitativ studie om mellancheferns upplevelse av sin roll i flexibla organisationer.

Syftet med denna studie är att skapa en djupare förståelse för hur mellanchefer i flexibla organisationer upplever sin arbetsroll samt hur de arbetar för att möta de krav som ställs.

Studien omfattar mellanchefer i flexibla organisationer, där bemanningsföretag har fått statuera exempel på flexibel organisation. Insamling av empiriskt material har skett via 10 semistrukturerade intervjuer, med totalt 11 intervjupersoner. Utifrån teorier kring ämnet mellancheferns roll och hanteringsstrategier har vi analyserat vår empiri och fått en djupare förståelse om hur mellancheferna i flexibla organisationer upplever sin roll och arbetsituation samt hur de hanterar de krav som ställs på dem.

Det framgår i studien att mellancheferna upplever sin arbetsroll som positiv, trots att den stundtals kan vara både utmanande och krävande. Mötet med människor ses som en central del av rollen och intervjupersonerna beskriver det som en källa till såväl glädje som frustration. Stödet från sina kollegor och från organisationen beskrivs som en förutsättning för att klara av sitt arbete. Resultatet visar att mellancheferna använder sig utav både problemfokuserade och känslfokuserade hanteringsstrategier, vilket främst visar sig genom att de använder sig av ett proaktivt förhållningssätt för att klara av att möta de krav som ställs. En metafor för mellancheferns roll i flexibla organisationer kan beskrivas som en krokodil med vingar – de förväntas vara överallt i organisationen, lösa alla problem, helst samtidigt och gärna igår.

Nyckelord: *mellanchefer, flexibilitet, coping, krav-kontroll-stöd, rollkonflikt.*

## Innehållsförteckning

---

<b>1. Inledning</b>	<b>4</b>
1.1 Problembakgrund	4
1.2 Syfte och frågeställning	6
1.3 Disposition	6
<b>2. Metod</b>	<b>8</b>
2.1 Idén växte fram	8
2.2 Ett tolkande perspektiv	9
2.3 Semistrukturerade intervjuer	10
2.4 Bearbetning av empiri	11
2.5 Urval	12
2.6 Studiens trovärdighet och generaliserbarhet	14
2.6 Etiska överväganden	14
<b>3. Tidigare forskning och teoretisk referensram</b>	<b>15</b>
3.1 Den flexibla organisationen	15
3.2 Mellanchefsrollen	17
3.3 Mellanchefen i flexibla organisationer	18
3.4 Mellanchefens dilemman	19
3.4.1 Rollrelaterade problem för mellanchefen	20
3.4.2 Krav-kontroll-stöd	21
3.4.3 Hanteringsstrategier	23
<b>4. Analys</b>	<b>25</b>
4.1 Upplevelsen av mellanchefsrollen	25
4.1.1 Att vara i mitten	25
4.1.2 Flexibla organisationer - kunder styr	27
4.1.3 Den egna organisationen och högsta ledning	29
4.1.4 Frihet som illusion	30
4.1.5 Rollkonflikt	33
4.1.6 Sammanfattning av upplevelsen	35
4.2 Hantera de motstridiga kraven	35
4.2.1 Stöd - en grundläggande förutsättning	36
4.2.2 Att hitta good enough	37
4.2.3 Ett proaktivt förhållningssätt	38
4.2.4 Konsultmässighet	40
4.2.5 Konflikter med människor i interaktion	41
4.2.6 Hantera och motverka rollkonflikter	42
4.2.7 Sammanfattning av hanteringsstrategier	43
<b>5. Slutsatser och diskussion</b>	<b>44</b>
5.1 Vidare forskning	46
<b>Referenser</b>	<b>48</b>
Elektroniska källor	52
Bilaga 1. Intervjuguide	53

# 1. Inledning

---

Någonting har hänt i organisationer och arbetsliv de senaste årtiondena. Samhället kräver allt snabbare respons från företag och organisationer omstrukturerar sina verksamheter för att kunna möta denna föränderliga omvärld (Allvin et al., 2006). Flexibilitet är en aspekt som är central i dagens samhälle, vilket har kommit att spela en stor roll både på hur på organisationer och individer utformar sitt arbete. Externa och interna påtryckningar ställer nya krav på chefer idag och framförallt mellanchefer. Mellanchefer antas kunna balansera kraven mellan stabilitet och förändring och samtidigt verka som förmedlare av företags vision och se till att den omsätts till praktiskt arbete (Drakenberg, 1997; Lindgren, 2007; Mintzberg 1983).

## 1.1 Problembakgrund

Det finns idag en ökad betoning på flexibilitet och anpassningsbarhet hos organisationer i samhället (Hansen och Orban, 2002; Standing, 2011). Begreppet flexibilitet har ändrat betydelse och hänvisar inte längre till de anställdas behov av ledighet, individuella arbetstider etc., utan syftar snarare på företagets villkor och deras behov att kunna möta de krav som ställs på produktion och utförande (Sennett, 1999). Förutom tjänsteutbudet så konkurrerar företag nu även med varandra genom att använda sig av flexibla anställningsrelationer för att kunna verka dynamiskt mot sin omgivning (Kalleberg, 2001). Arbetslivet kan ses som starkt influerat av marknadens principer och forskning visar att trenden mot flexibilitet bidrar till en prekär ställning för den anställda som är kantad av osäkerhet och otrygghet i anställningen (Standing, 2011; Sennett, 1999). Samtidigt så visar forskningen att marknadsekonomiska principer även bidrar till att organisationers position på marknaden blir allt mer ostadig och oförutsägbar (Kalleberg, 2001; Standing, 2011).

Konsekvensen av ökad global marknadsekonomi har medfört att kraven på omställningsbarhet i organisationer har ökat (von Otter, 2007; Kalleberg, 2001). För att kunna svara på de yttre hot som företag idag ställs inför har andelen flexibel arbetsstyrka ökat och den interna arbetsfördelningen blivit allt mer flytande (von Otter, 2007; Standing, 2011). Allvin et al. (2006) menar att förhållningssättet till arbete inte bara bestäms på arbetsplatsen, utan i relation till samhället som helhet. Förändringen i samhället, där allt mer betoning läggs på flexibilitet och anpassningsbarhet, bidrar till att ändra organisationers utformning. Flexibla organisationer sätter kunden i centrum och

anpassar hela organisationen efter det (Sushil, 2014). Företag befinner sig under allt mer hårdnad konkurrens och kraven på flexibilitet i arbetskraften ökar. Företeelser som tillfälliga anställningar eller konsultuppdrag har alltid existerat i arbetslivet, men skillnaden är att i dagens arbetsliv så har dessa ökat markant i omfattning (Sennett, 1999). Det syns framförallt i den markanta ökningen av bemanningsföretag och konsultverksamheter (Konjunkturinstitutet, 2012). Bemanningsföretag kan ses som ett exempel på en flexibel organisation där det är av största vikt att kunna anpassa sig och möta kundernas behov, vilket påverkar hur de organiserar sin verksamhet (Bemanningsföretagen Almega, 2015)

Utifrån ovanstående resonemang så kan flexibilitet ur organisationers perspektiv ses från två håll, dels flexibiliteten i omvärlden där marknadsbaserade principer styr och för att företag ska kunna överleva den allt mer hårdnande konkurrensen så ligger det en stark betoning på anpassningsbarhet. Den andra aspekten av flexibilitet ligger i arbetslivet, hur anställningsrelationerna ska överensstämma med företagets krav på att anpassa sig till en föränderlig omvärld. För att kunna möta krav från omgivningen så behöver organisationer skapa en förståelse för organisationens olika delar och vilka krav som ställs på dem.

Ur högsta ledningens perspektiv visar forskning att det är av stor vikt att kunna lägga fram strategier för att förhålla sig flexibelt till den förändrande omvärlden. Abrahamsson (1996) menar att det finns en norm i samhället att chefer i toppen, ofta de som utgör den högsta ledningen, ska handla progressivt vilket skapar förväntningar på att ständigt förbättrade metoder för hantering av organisationer och individer. Vinster, snabbhet, flexibilitet och kundtillfredsställelse tar Abrahamsson (1996) upp som exempel på kriterier där det finns förväntningar på att utveckla organisationen. Sennett (1999) påpekar att ingen vill uppfattas som ridig och i reaktion till det har lett till en betoning på flexibilitet i organisationer.

Mintzbergs (1983) teori om organisationsstrukturer utgår från att det finns en högsta ledning där strategiska beslut fattas och en operativ kärna där det dagliga arbetet sker. Där emellan finns det en mellannivå som ska fungera som en länk mellan dessa två (Mintzberg, 1983). Forskningen om den operativa kärnan kan ses som tvådelad; dels finns ett fokus på hur organisationer kan använda arbetskraft för att skapa eller bibehålla flexibilitet (Atkinson, 1984), dels finns det forskning kring hur detta användande av flexibel arbetskraft har kommit att påverka de anställda (Standing, 2011; Olofsdotter, 2008).

Hittills har forskningen kring flexibla organisationer tenderat att fokusera på den högsta ledningen eller den operativa kärnan (Gabel, 2002; Olofsdotter, 2008; Standing, 2011). Lindqvist, Bakka och Fivelsdal (2014) menar att mellannivån i organisationer ofta blir förbisedd, trots att den delen av verksamheten utgör en viktig funktion för hela organisationen i arbetet med att koordinera verksamheten. Mellanchefer i organisationer befinner sig mellan den högsta ledningen och den operativa kärnan, i en position med krav från båda hållen (Lindgren, 2007). Deras roll i organisationen beskrivs i litteraturen som en knutpunkt i företaget som både förser företagsledningen om vad som sker i organisationen, men även ska se till att företagets visioner och mål översätts till hur det dagliga arbetet ska bedrivas (Lindgren, 2007; Gabel 2002; Mintzberg 1983). Samtidigt visar forskning att mellancheferna ofta uppfattar sig som klämda mellan ledningens allt högre krav på effektivitet och kvalitet och de anställdas krav på utveckling och stöd (Gabel, 2002; Larsson 2008). De verkar således i ett komplext sammanhang med flera nivåer inramat av både lagar, regler och avtal och är utsatta för oreglerat mänskligt mellanberoende och kraftmätning (Lindgren, 2007). Mellancheferns komplexa roll i relation till allt mer flexibla organisationer medför en intressant utgångspunkt för denna studie.

## **1.2 Syfte och frågeställning**

Syftet med denna studie är att skapa en förståelse för hur mellanchefer upplever sin arbetsroll i flexibla organisationer samt hur de arbetar för att möta de krav som ställs på dem.

- Hur upplever mellanchefer sin roll i flexibla organisationer?
- Hur arbetar de för att möta de krav som ställs på dem?

## **1.3 Disposition**

Studien har delats upp i fem avsnitt: inledning, metod, tidigare forskning och teoretiskt referensram, analys och avslutningsvis slutsatser och diskussion. I det inledande avsnittet presenteras bakgrunden till forskningsområdet där mellancheferns komplexa roll i relation till allt mer flexibla organisationer utgör utgångspunkt och där problemformuleringen lyfter fram relevansen för studien i ett större sammanhang. I den inledande delen redogörs även för studiens syfte och övergripande frågeställningar. I den andra delen avhandlas det metodologiska tillvägagångssättet som ligger till grund för uppsatsen. Genom att ha ett kritiskt förhållningssätt mot de val av metod och urval som gjorts så skapas en bild av hur insamlandet av det empiriska

materialet gick till samt analysmetod som använts för att tolka empirin. Därefter, i uppsatsens tredje del, presenteras den teoretiska referensram som arbetet utgår från och som kommer att ligga till grund för analysen. Teorierna utgår från tidigare forskning som finns om flexibla organisationer och mellanchefsrollen och går sedan över till den teoretiska referensramen som bygger på teorier kopplade till mellanchefsrollen, såsom rollkonflikt, krav-kontroll-stöd och hanteringsstrategier.

I den avhandlande delen av uppsatsen kommer vi presentera analys och resultat där empirin varvas med teoretiska reflektioner. I den slutliga delen av uppsatsen presenteras de slutsatser som analysen ledde fram till och vidare lämnas utrymme för reflektioner kring vidare forskning.



## 2. Metod

---

*I detta avsnitt behandlas uppsatsens metodologiska tillvägagångssätt för insamling av det empiriska materialet. Först redogörs för hur uppsatsidéen växte fram. Därefter presenteras den epistemologiska inriktning som studien har sin grund i och hur kvalitativa intervjuer kan användas för att uppnå syftet och kunna besvara frågeställningarna. Totalt har 10 semistrukturerade intervjuer genomförts med 11 intervjupersoner. Ett öppet och kritisk förhållningsätt genom hela metodavsnittet har medfört att processen från insamlandet av empirin till analys och slutsatser blivit synlig och transparent.*

### 2.1 Idén växte fram

Organisationers krav på att kunna anpassa sig till och möta kundernas behov har varit ett genomgående tema under våra år på utbildningen Service management. Idén till uppsatsen växte fram genom just det - vi började reflektera över organisationers anpassningsbarhet och flexibilitet till att möta kunders behov samt hur det kan komma att påverka de människor som arbetar i dessa organisationer. Vi började därför med att göra en omfattande litteratursökning för att få en bild av hur flexibilitet kan definieras och hur flexibla och anpassningsbara organisationer definieras i tidigare forskning. Desto mer vi läste om flexibilitet, ju mer insåg vi att det är ett förhållandevis vagt begrepp som används i forskningen kring organisationer. Hittills har forskningens fokus främst varit på det flexibla arbetet, som hänvisar till hur den enskilda individens arbete har fått en allt mer flexibel utformning. Vi hittade mindre forskning kring flexibiliteten som organisationer behöver ha till sin omvärld och hur det påverkar individers arbete inom dessa organisationer.

Samtidigt under den här perioden när vi arbetade med att formulera vårt problem och syfte, så fick en av författarna jobb via ett bemanningsföretag. Processen från ansökan, intervju och till första arbetsdagen gick väldigt snabbt - det tog inte mer än en vecka. Det fick oss att reflektera över bemanningsbranschen såg ut, vilka olika organisationer som verkar inom branschen och hur processerna hos dem såg ut. Den litteratur som vi hittade om bemanningsbranschen handlade främst om konsulternas upplevelser och deras arbetsförhållanden. Det ledde in oss på och fick oss att reflektera över hur andra personer inom bemanningsorganisationer kan komma att uppleva sin arbetssituation. Genom det kom vi slutligen fram till att det var mellanchefer inom

bemanningsföretag som vi ville fokusera studien kring, eftersom vi upplevde det fanns begränsad forskning kring det fenomenet.

## **2.2 Ett tolkande perspektiv**

För att kunna besvara våra frågeställningar, där upplevelser hos mellanchefer är utgångspunkten, grundar sig uppsatsen i en kvalitativ forskningsdesign. Den kvalitativa forskningens centrala fokus beskrivs av Kvale och Brinkmann (2014) som att uppfatta en situation på samma sätt som undersökningspersonerna, deras subjektiva upplevelser samt kontextens betydelse för hur tolkningar görs. Den centrala aspekten i denna studie ligger just i att skapa förståelse och således har vi genom kvalitativa intervjuer samlat in vårt empiriska material. Genom 10 semistrukturerade intervjuer, med totalt 11 intervjupersoner, har vi tolkat intervjupersonernas upplevelser av sin arbetsroll och analyserat varifrån kraven kommer ifrån och hur de hanterar de krav som ställs på dem. Det tolkande perspektivet, vilket ligger till utgångspunkt för denna uppsats, beskrivs av Bryman (2011) som en epistemologisk inriktning som tar hänsyn till den subjektiva innebörden av social handling. Då det är just upplevelsen hos individer som låg som grund för denna studie så kan det ses som att resultatet på ett sätt blir en tolkning av verkligheten.

För att skapa en förståelse av ett fenomen så behöver det ses till i den sociala verklighet som fenomenet befinner sig och till de aktörer som medverkar i denna sociala verklighet (Alvesson och Sköldberg, 2008). Inom ramen för det tolkande perspektivet ryms metodansatser som hermeneutik (Fejes och Thornberg, 2009). Hermeneutiken handlar till största del om att göra tolkningar, och kan användas för att förmedla upplevelser av ett fenomen (Fejes och Thornberg, 2009; Kvale och Brinkmann, 2014). Eftersom vårt syfte handlar om skapa en förståelse kring hur mellanchefer upplever sitt arbete så har ett hermeneutisk förhållningsätt genomsyrat studien. Förståelse är viktigt inom det tolkande perspektivet (Alvesson och Sköldberg, 2008) och vi som forskare har framförallt varit intresserade av betydelsen som ett visst objekt kan ha för individer snarare än av objektet i sig. Ambitionen med studien har varit att få fram de centrala aspekterna av mellanchefernas upplevelser av sin roll i flexibla organisationer. Bemanningsföretag har i studien fått statuera exempel på en flexibel organisation. Studien har haft en empirinära ansats, vilket innebär att det är det empiriska materialet som har kommit att visa riktningen på studien snarare än att vi utgick från en eller flera specifika teorier. I analysen av det empiriska materialet har vi haft en kontinuerlig växling mellan empiri och teori, vilket givit utrymme för oss att göra tolkningar under processens gång och på så sätt har en förståelse vuxit fram. Generellt beskrivs denna typ av förhållningsätt

som en abduktiv ansats, där både empiri och teori finns med i utgångspunkten genom både induktiva och deduktiva inslag (Bryman, 2011; Alvesson och Sköldberg, 2008). Vi ser vår studie utifrån en abduktiv ansats eftersom det successivt har skett en växling mellan empirisk och teoretisk reflektion. Växlingen mellan empiri och teori har även gjort sig synligt i analysen, där empirin presenteras parallellt med teoretiska reflektioner. Resultatet har således successivt vuxit fram.

### **2.3 Semistrukturerade intervjuer**

Metoden för insamlingen av empiriskt material inom det tolkande perspektivet utgörs med fördel av semistrukturerade intervjuer, där forskaren använder sig av öppna frågor inom ett visst ämnesområde (Fejes och Thornberg, 2009). För att kunna uppnå vårt syfte och besvara frågeställningen så har vi genomfört 10 stycken semistrukturerade intervjuer på ca 40-60 minuter var, med totalt 11 intervjupersoner, där majoriteten av intervjupersonerna var chefer på mellannivå med kombinerat kund- och personalansvar. I en av intervjuerna fick vi alltså möjlighet att träffa två personer på samma gång. Den intervjun skiljde sig inte nämnvärt från de övriga, men den blev något längre och det var intressant att höra resonemang och tankegångar bollas mellan intervjupersonerna. Innan intervjun hade vi förberett intervjuguide där vi hade ställt upp ett par huvudfrågor och teman som vi önskade beröra under intervjun (Bilaga 1, intervjuguide). Flexibilitet i intervjuprocessen och ett iterativt förhållningssätt beskriver Bryman (2011) som väsentligt vid semistrukturerade intervjuer. Under intervjuerna hade vi därför i största mån försökt anpassat intervjun efter det som intervjupersonen belyser som viktigt, snarare än att följa intervjuguiden till punkt och pricka. Det medförde att vi behövde ha ett aktivt lyssnande under hela intervjun. Fejes och Thornberg (2009) betonar vikten av att se intervjuer som ett stimulerande samspel, vilket har varit vår ambition. Genom att fokus låg på att lyssna så försökte vi inte heller att avbryta vår intervjuperson mer än nödvändigt eller när det kändes naturligt. Det medförde dock att vi ibland kom av oss, eftersom intervjupersonerna berörde många teman i ett svar så var det stundtals svårt att följa intervjuguiden. Det var dock något som vi inte upplevde störde intervjupersonerna, snarare så upplevde vi att det gjorde att intervjun blev mer dynamisk. Många av intervjupersoner uppgav i slutet av intervjun att de hade fått stor insikt i vad de faktiskt gör om dagarna och att de uppskattade att få tid till att reflektera över deras arbetssituation. I samtycke med intervjupersonerna så spelades intervjuerna in och därefter transkriberades.

## **2.4 Bearbetning av empiri**

Transkriberingen av intervjuerna var ett första steg i bearbetningen av materialet och genom att låta talet bli till text så blev det betydligt lättare att tematisera och dela upp i underkategorier. Alvesson och Kärreman (2012) menar att empiriskt material baserat på kvalitativ forskning oftast inte är enhetlig eller pekar i en uppenbar riktning, utan kan ge upphov till en rad olika tolkningar och resultat. Ett första steg var därför att sortera materialet genom att dela upp det i teman och kategorier. Vi försökte ha ett så öppet sinne som möjligt när materialet tematiserades, något som Alvehus (2013) menar är viktigt just för att undvika att missa något väsentligt eller någon viss koppling mellan olika teman. Även Alvesson och Kärreman (2012) varnar för detta och menar att forskare ska undvika att låsa empirin i alltför fasta former i ett första steg. Vi skrev ut vårt material för att få en bättre överblick och ett första steg i tematiseringen gick till så att var och en gick igenom varje intervju själv först och markerade det som vi tyckte var intressant och viktigt för vårt syfte. På så sätt fick vi en överblick över materialet och kunde därefter göra ett par grova kategorier (t.ex. upplevelser av rollen, hanteringsstrategier, stöd etc.). Utifrån dessa kategorier så kunde vi tillsammans färgkoda materialet och få fram ytterligare teman. Efter det så började arbetet med att sammanfatta de olika kategorierna och ta ut citat som representerade de olika teman. Sammanfattningarna var uppdelade per intervju, så att varje dokument representerade det mest väsentliga ur varje intervju. Alvesson och Kärreman (2012) menar att det är när det uppstår motsättningar och paradoxer i materialet som det blir intressant, och det är minst lika viktigt att se till vilka likheter som finns i empirin, till vilka variationer det finns. Det var det vi gjorde i nästa steg. Efter att vi sammanfattat varje intervju så skrev vi ut dem i färg, varje tema hade en egen färg så vi lätt skulle kunna identifiera dem. Därefter klippte vi i dem och sorterade dem i olika högar för att kunna se i vilken riktning empirin pekade, vilka likheter och olikheter det fanns och om vi kunde dra kopplingar mellan olika teman och kategorier. Några kategorier delades, medan andra slogs ihop. Utifrån den informationen vi fick fram så skapade vi en struktur, ett "skelett", för hur analysen skulle se ut och hur den röda tråden skulle komma fram. Vi gick även tillbaka till våra teorier för att se vilka som fortfarande relevanta och på vilka delar vi skulle behöva komplettera vår teoretiska referensram. Därefter började vi att skriva och försökte få ihop alla delarna i en sammanhängande text. Vi började med att försöka skriva ihop empirin, och allteftersom gå tillbaka till teorin.

När vi hade fått en bild av vilken empiri vi skulle ha och vilka teorier som skulle kunna komma att vara användbara så kunde vi färdigställa vår teoretiska referensram. Därefter kunna vi återigen gå

tillbaka till empirin och reducera de delar som vi inte hade teoretiskt underlag för. Alvehus (2013) menar att det är viktigt att välja ut de delar som har högst relevans för uppsatsens syfte och frågeställningar (Alvehus, 2013). Det var stundtals svårt att välja bort vissa delar av intervjuerna, från början så kändes det som vi inte skulle kunna ta bort något, då vi upplevde att allt som intervjupersonerna sa var viktigt. Så småningom så förstod vi att vi var tvungna att smalna av och reducera materialet för att kunna gå få en djupare insikt och analys i de delar som vi tog med. Genom att reducera materialet så blev det tydligare att se den röda tråden och syftet kom fram på ett annat sätt än tidigare.

Vi har försökt haft en öppenhet när vi tolkade det empiriska materialet och varit lyhörda på det som intervjupersonerna upplever som viktigt. Fejes och Thornberg (2009) beskriver detta som emotiv öppenhet där forskaren har ett ansvar för att tolka det empiriska materialet med lyhördhet och fantasi, för att kunna urskilja inslag som uttrycket känslor såsom ilska, lust eller engagemang inför företeelser. Genom det kunde vi som forskare urskilja var materialets "viktighet" låg. Det är dock viktigt att vara medveten om att det är vi som forskare som väljer ut vilka delar som analyseras. Det pekar Ryen (2004) ut som kritik till kvalitativ forskning och hon menar att det är viktigt att forskarna försöker vara så transparenta som möjligt i vilka delar som väljs ut till analysen. Vi tycker det är viktigt att påpeka att vi är medvetna om denna negativa aspekt av kvalitativa intervjuer där vår förförståelse av fenomenet kan ha påverkat hur vi tolkat intervjuvaran. Resultatet av denna studie kan således endast ses som en tolkning av verkligheten, snarare än en beskrivning av verkligheten. Alvehus (2013) menar att analysen måste underbygga slutsatserna på ett tydligt sätt. Därför har vi i största mån försökt att visa hur de delar som slutligen valts ut är giltiga för det syfte och frågeställningar som formulerats. Det har vi gjort genom att intervjupersonernas egna ord sätts i relation till analytiska resonemang och på så sätt skapat en förståelse för deras upplevelser. Det hermeneutiska förhållningssättet förutsätter att man sätter delarna i relation till helheten, och tvärtom. (Alvesson och Sköldberg, 2008). Vid bearbetningen av intervjumaterialet har vi sett till både till delarna och hur de kan tolkas i relation till helheten, och tvärtom.

## **2.5 Urval**

Urvalet för studien kan ses som strategiskt då vi behövde ha personer som hade specifika erfarenheter och positioner inom flexibla organisationer. Urvalet formades alltså utifrån det syfte och frågeställningar som uppsatsen utgår från, det vill säga mellanchefernas upplevelser. Bryman

(2011) beskriver ett sådant strategiskt urval som målstyrt urval, eftersom det handlar om att välja ut enheter, såsom individer, dokument eller organisationer, med direkt hänvisning till studiens syfte och frågeställningar. Samtidigt så kan urvalet i viss mån ses som ett bekvämlighetsurval, eftersom urvalet är baserat på de personer som finns tillgängliga (Bryman 2011).

Totalt genomfördes 10 intervjuer med 11 intervjupersoner. Majoriteten av intervjupersonerna befinner sig på en mellancheftsnivå i bemanningsföretag och deras centrala arbetsuppgifter är bland annat rekrytering, bemanning och försäljning. Arbetsuppgifter och ansvarsområdena kan dock variera i form och kombinationer beroende på organisationen och vilka uppdrag det handlar om. Intervjupersonernas titlar varierar från bland annat konsultchef, rekryteringschef, bemanningsansvarig eller områdeschef. Den gemensamma faktorn är att samtliga har ett ansvar för både kunder och personal. I analysen kommer dessa personer att benämnas som intervjupersonerna. I studien ingår totalt sex olika bemanningsföretag som är verksamma inom olika yrkesområden och branscher.

En aspekt som vi reflekterat över och som kan vara intressant att ta i beaktning är det som Bryman (2011) kallar social önskvärdhet. Det innebär att intervjupersonerna försöker svara på de frågor som ställs utifrån vad de tror förväntas av dem. Det kan dessutom vara känsligt för vissa att prata om sin arbetsroll och Bryman (2011) menar att intervjupersoner ofta vill ge en bild av sig själva som är så social önskvärd som möjligt. Det var något som vi försökte ha i åtanke vid intervjutillfället och försökte därför ha många öppna frågor som möjliggjorde det för intervjupersonerna att med egna ord svara på frågorna. Vi uppmuntrade intervjupersonerna att utgå från sig själva och sin arbetsroll och poängterade att det var deras upplevelser som vi var intresserade av. Vi påpekade även i början av intervjun att resultatet endast skulle användas i analyserande syfte och att vi inte ska publicera vare sig personens eller företagets namn.

Ytterligare en aspekt som vi har reflekterat över är vilka företag som har haft möjlighet att ställa upp på intervjuer och vilken position de har i branschen. Vi skickade ut förfrågan till ca 50 företag, men fick långt ifrån svar från alla. En stor del av företagen svarade att de inte hade tid. Flera svarade inte alls vilket tyder på att det är en stressad bransch. Det får oss att reflektera över hur resultatet skulle ha sett ut om vi hade fått intervjuer med dessa företag och ur en generaliseringsaspekt är det något som vi har haft i åtanke när vi analyserat empirin.

## **2.6 Studiens trovärdighet och generaliserbarhet**

Inom kvalitativa studier kan kvaliteten på studier bedömas genom att beakta trovärdigheten genom hela processen – från insamling av empiriskt material till analys och slutsats (Bryman, 2011). Trovärdigheten för denna studie anser vi kan ses som hög ur flera aspekter. En aspekt som höjer trovärdigheten kan ses vara att intervjupersonerna fick vara anonyma, vilket öppnade upp för att de spontant och ärligt kunde svara på de frågor som ställdes. En annan aspekt som kan ses stärka trovärdigheten är att vi kontinuerligt har haft handledning och opponering samt att vi grundligt har redogjort för hur vi gått tillväga under studiens gång vilket ökat insyn och pålitlighet. Även om en hög trovärdighet medför att studien går att replikera så är det svårt att utifrån ovannämnda urval göra någon typ av generalisering för om resultatet för denna studie är giltigt för hela branschen, eller om det endast är giltigt för dessa företag och personer. Generalisering handlar om i vilken utsträckning studiens resultat är giltiga för andra sammanhang är den specifika situationen som studerats (Ryen, 2004). Det som åsyftas är ofta statistisk generalisering som har sina rötter i den kvantitativa forskningens besatthet att göra generaliseringar som är representativa för en hel population (Ryen, 2004). Vår studie är baserad på subjektiva upplevelser, vilket Ryen (2004) menar är svårt att generalisera hur som helst eftersom de är allt för föränderliga, varierande och kontextbundna. Resultatet för denna studie kan därmed snarare vara med och skapa en förståelse för hur mellanchefen inom flexibla organisationer upplever sin arbetsroll, än att göra generaliseringar som är giltiga för alla situationer. Kvale och Brinkmann (2014) menar att en variant på generalisering som kan appliceras på kvalitativ forskning är analytisk generalisering, vilket innebär att läsaren själv får göra bedömningar eller spekulationer i vilken mån resultatet kan ge vägledning för vad som kommer att hända i en annan situation. Ryen (2004) menar att forskningsresultat inom kvalitativ forskning på så sätt snarare tillhandahåller ett perspektiv än en sanning, en utgångspunkt som vi tagit fasta på.

## **2.6 Etiska överväganden**

Det finns vissa etiska aspekter som forskare måste ta i beaktning vid insamlandet av material och etiska frågeställningar (Bryman, 2011) aktualiseras under flera faser av studien och således något som vi tagit i beaktning i vår studie. Våra intervjupersoner informerades i ett tidigt stadium om frivilligheten att delta; att deras uppgifter kommer behandlad med största möjliga konfidentialitet; samt att de uppgifter som samlas in enbart kommer användas i forskningsändamålet (Bryman, 2011).

### 3. Tidigare forskning och teoretisk referensram

---

*Nedan redogörs för den tidigare forskning som studien utgår från samt den teoretiska referensram som använts för att analysera det empiriska materialet. Först följer en genomgång för tidigare forskning kring flexibla organisationer och mellancheferns rollen. Därefter presenteras mellancheferns dilemma, en rad teoretiska begrepp och modeller för att beskriva och analysera mellancheferns position i flexibla organisationer samt modeller över vilka strategier individer kan använda sig av för att möta de krav som ställs på dem.*

#### 3.1 Den flexibla organisationen

Flexibilitet är ett ord som används ofta, men som kan ha olika innebörd beroende på kontext (Sethi och Sethi, 1990). Hanson (2004) menar att det är ett ord som ofta används för att beskriva moderna organisationer och arbetsliv, men att uttrycket ofta används på ett vagt och allmänt sätt. Flexibilitet i organisationer kan ses både från organisationens och de anställdas perspektiv (Standing 2011; Olofsdotter 2008), men denna studie kommer främst fokusera på organisationens perspektiv. Hanson (2004) pekar ut en skillnad mellan flexibla organisationer respektive flexibelt arbete, där det förstnämnda avser organisationer anpassningsbarhet till omvärlden och det senare organiseringen av individens arbete. I denna studie är det organisationens flexibilitet som är föremål för intresse och hur det upplevs av nyckelpersoner inom dessa organisationer. Kalleberg (2001) understryker att det är mänskliga resurser som gör det möjligt för organisationer att snabbt anpassa sig till de globala utvecklingar som sker inom bland annat teknik och pris konkurrens. Den "flexibla organisationen" menar Kalleberg betecknar de organisationsformer som möjliggör för arbetsgivare att få den flexibilitet som de behöver.

Numerisk flexibilitet syftar till möjligheten att variera arbetskraften i en organisation beroende på variationer i efterfrågan (Atkinson, 1984). En löst knuten arbetskraft måste således finnas tillgänglig att tas i och ur bruk med kort varsel (Allvin et al., 2012). Behovet av den numeriska flexibiliteten har ökat i takt med att organisationer blir allt mer serviceinriktade och konsumenterna ställer allt högre krav på tjänsteorganisationer (Allvin et al, 2012). Numerisk flexibilitet används ofta av organisationer i syfte att hålla nere kostnader genom att förse sig med en tillgänglig, numerisk, arbetskraft som kan variera i takt med efterfrågan från kunderna (Kalleberg, 2001).



Gulati (2009) menar att organisationer har blivit mer kundfokuserade och anammat ett "utifrån-in" perspektiv där värdeskapande för kunden är av största vikt. Detta perspektiv och tankesätt skapar en inneboende flexibilitet hos organisationer som gör att de får en bättre elasticitet och anpassningsbarhet till de skiftningar som sker på marknaden, vilket innebär att de kan svara bättre på kundernas krav (Gulati, 2009). Kantelius (2012) menar att flexibilitet i den bemärkelsen förutsätter att arbetsgivare har en beredskap att anpassa sin produktion och personalstyrka utifrån efterfrågan. Flexibilitet ur organisationers perspektiv kan alltså ses från två håll, dels flexibiliteten till omvärlden där marknadsbaserade principer styr, del flexibilitet i anställningsrelationerna. Flexibla organisationer behöver ha numerisk flexibilitet som betonar vikten av att ha tillgång till tillfällig arbetskraft, för att kunna ha elasticitet till kundernas krav och förändringar som sker på marknaden (Gulati, 2009; Kantelius, 2012; Olofsdotter 2008)

Ett exempel på en flexibel organisation i den bemärkningen är bemanningsföretag, som använder sig av en numerisk flexibilitet för att tillgodose sina kunders behov. Ett bemanningsföretag är en organisation vars syfte är att hyra ut personal till andra företag. Inom bemanningbranschen finns det tre typer av verksamheter som bedrivs: bemanning, omställning och rekrytering (Bemanningsföretagen Almega, 2015). Det är främst bemanning som ligger till grund för studien. Bemanningsföretag definieras i lagen om uthyrning av arbetstagare (2012:854) som "*en fysisk eller juridisk person som har arbetstagare anställda i syfte att hyra ut dessa till kundföretag för arbete under kundföretagets kontroll och ledning*" (Lag 2012:854, § 5.1, Sveriges Riksdag). Det innebär alltså att arbetstagarna är anställda av bemanningsföretaget, men hyrs ut till kundföretaget där det är kundföretaget som står för arbetsledningen. Kantelius (2012) menar att bemanningbranschen är en komplex företeelse som sträcker sig över hela arbetsmarknaden och som omfattar alla yrkeskategorier och i princip alla verksamheter.

Beskrivningar av organisationers flexibiliseringsstrategier visar ofta att flexibilitet i arbetsstyrkan kan uppnås genom att hyra in personal från bemanningsföretag. Olofsdotter (2008) menar dock att det negligerar det faktum att även bemanningsföretag som organisationer är i behov av olika former av flexibiliseringsstrategier i sin verksamhet. Olofsdotters (2008) rapport visar att bemanningsverksamheters arbetsorganisering, med betoning på flexibilitet, får konsekvenser i anställningsförhållanden, arbetsvillkor och sammanhållning för de anställda. Vidare menar hon att det även får konsekvenser för chefers upplevelser av krav och prioritering mellan olika ansvarsområden.

### **3.2 Mellancheferns rollen**

Under slutet av 1900-talet skedde en utveckling mot decentralisering inom organisationer och en strävan mot färre organisationsnivåer, vilket innebar en maktförskjutning från den högsta ledningen till organisationens operativa kärna. I samband med denna decentralisering av ansvar och befogenheter, fick chefsrollen en större tyngd och framförallt på en mellannivå då många av frontlinjens arbetsledare fick ett chefsansvar (Thylefors, 2007). Mellancheferns övergripande funktion är verka som en knutpunkt i organisationen genom att samordna organisationens olika delar och aktiviteter (Lindgren, 2007). Gabel (2002) menar att för att bli en framgångsrik ledare eller chef på mellannivå så måste de kunna balansera kraven från olika intressen i organisationen. Mellanchefern måste således ha förståelse för och kunna beakta olika synpunkter som både kommer nedifrån, det vill säga från sin personal, men även de synpunkter som kommer från högre chefer och ledning som organisatoriskt befinner sig ovanför dem. I huvudsak för många mellanchefer beror framgång på förmågan att hantera en mängd olika situationer från en position som ofta upplevs som "fångad i mitten" - en position som måste ta i beaktning och hantera olika individers och grupper intressen, mål och behov (Gabel, 2002). Uppifrån kommer intressen kring resultat och effektivitet och underifrån kommer en önskan om att må bra och bli bekräftade i sitt arbete. Med dessa, ibland oförenliga, krav från olika håll i organisationen är mellanchefern ansvarig för att verksamheten fungerar, men kan samtidigt uppleva att auktoriteten är begränsad. (Drakenberg, 1997; Franzén, 2004; Lindgren, 2007).

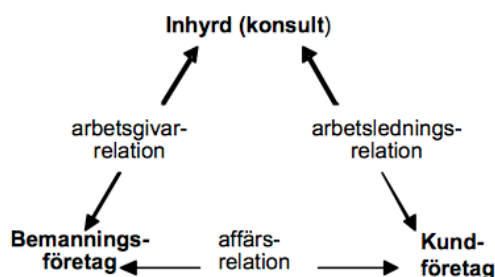
Ledare och chefer på alla nivåer agera oundvikligen med vetskap om att det de under dem och över dem i organisationen har olika eller motstridiga uppfattningar eftersom de har olika positioner inom organisationen och mellanchefern förväntas således visa lojalitet åt alla olika håll (Franzén, 2004). Mellancheferns huvudsakliga aktivitet är därför på det mänskliga samarbetet inom en organisation (Thylefors, 2007). Gabel (2002) menar att det är av största vikt att chefer på mellannivå har en förståelse för de olika perspektiven inom organisationen och att de besitter en förmåga att kunna balansera dessa, eftersom det har visat sig vara av stor betydelse för hela organisationens framgång. Mellanchefern är således en viktig faktor i hela organisationens framgång (Franzén, 2004; Gabel, 2002). "*Leading and managing from the middle*" är Gabels (2002) val av uttryck för att beskriva de arbetsuppgifter som är involverade i att hantera det oundvikliga trycket från motstridiga dagordningar och intressen så att ledaren eller chefen har en chans att upprätthålla en nödvändig kontroll över en situation i syfte att vara effektiv i sin roll. Uttrycket antyder ett ledarskap som

erkänner de individuella känslor och reaktioner av en chef i en situation där det existerar konflikt mellan två eller flera intressentgrupper (Gabel, 2002).

### **3.3 Mellanchefer i flexibla organisationer**

Bemanningsföretag kan som sagt ses som ett exempel på en flexibel organisation och den säregna kontexten utgör en speciell arbetssituation för de mellanchefer som är verksamma där. I sin rapport redogör Olofsdotter (2006) för bemanningsansvariga ledares komplexa arbetssituation samt de svårigheter som de möter i sitt dagliga arbete. Olofsdotter (2006) beskriver rollen som mellanchefer i ett bemanningsföretag som en arbetssituation fylld med hänsynstaganden och avväganden till kundföretagens och de anställdas många gånger motstridiga krav. Mellanchefer i bemanningsföretag står inför en pressad och konfliktfylld arbetssituation där de ständigt måste balansera krav från tre olika parter - högsta ledningens krav, konsulter krav som de har personalansvar för, samt kraven från kundföretagen (Olofsdotter, 2006). Det kan pekat ut som den väsentliga skillnaden mellan den traditionella mellancheferns arbetssituation, som beskrevs i stycket ovan, och arbetssituationen för en mellanchefer i en flexibel organisation. Kraven kommer inte enbart intern från organisationens olika delar och intressen, utan det är också krav och påtryckningar från externa parter som spelar in och har en betydande roll för arbetssituationen. Olofsdotter (2006) resultat visar att bemanningsansvariga ledare, det vill säga mellanchefer, både har ett personalansvar och ett försäljningsansvar och att det kräver ett flexibelt förhållningssätt och en växling mellan rigiditet och gränslöshet i sin arbetsroll.

En gemensam aspekt som Kantelius (2012) pekar ut som utmärkande för bemanningsbranschen är hur ansvaret delas mellan bemannings- och kundföretag. Det delade ansvaret bottnar i att bemanningsföretaget innehar en arbetsgivarrelation gentemot den anställda konsulten, medan kundföretaget å andra sidan har ett arbetsledaransvar. Bemannings- och kundföretaget i sin tur har en affärsrelation som är styrt av det avtal som parterna ingått och som reglerar uppdragens längd, krav på kompetens, betalning och liknande (Kantelius, 2012).



**Figur.** Relationen mellan bemanningsföretag, bemanningsanställda och kundföretag och hur ansvaret är uppdelat mellan dem. (Kantelius, 2012:11).

Kantelius (2012) menar att kundföretagen har ett stort inflytande på bemanningsföretagen, och att kundföretagens motiv till varför de väljer att hyra in personal har en stor betydelse i hur mellancheferns arbete utformas. Mellanchefer inom bemanningsföretagen ansvarar för tillgången av arbetskraft gentemot kundföretaget och hanterar såväl bemanning, frånvaro av konsulter och andra personalrelaterade angelägenheter - precis som andra typer av chefer (Olofsdotter, 2006). Skillnaden, menar Olofsdotter (2006), främst ligger i avsaknaden av arbetsledning. Det fysiska avståndet mellan chef och anställd som befinner sig ute på uppdrag medför bristande insyn för det faktiska arbetet som sker ute på företagen. Mellancheferen i bemanningsföretaget måste följaktligen förlita sig på andrahandsinformationen som de får från kundföretaget och sin personal, då de inte finns på plats i den dagliga verksamheten och saknar direkt insyn i det som händer på arbetsplatsen (Garsten och Jacobsson 2004; Olofsdotter, 2006).

### **3.4 Mellancheferns dilemma**

Mellancheferns rollen kan utifrån ovanstående resonemang ses som komplex och de personer som innehar rollen ställs inför en rad utmaningar och dilemman. Först presenteras de rollrelaterade problem, såsom rollkonflikt och rollöverbelastning, som mellancheferns ställs inför. Därefter presenteras krav-kontroll-stöd modellen som används för att analysera kraven som är ställt på individen i förhållande till vilka kontrollmöjligheter som finns, samt hur stöd kan användas för att balansera dessa två. Slutligen presenteras begreppet coping, det vill säga hanteringsstrategier, och hur det kan användas för att klara av och hantera de dilemman som mellancheferns ställs inför.

### 3.4.1 Rollrelaterade problem för mellanchefer

Människor pendlar ständigt mellan olika roller i livet beroende på kontext. Likaså pendlar människor inom organisationer mellan olika roller, och en och samma person kan inneha flera olika roller beroende på var i organisationer de befinner sig och vid vilken tidpunkt (Ahltorp, 1998). Systemet för roller inom organisationer menar Thylefors (2007) hjälper till att samordna verksamheten och reducera variationer. En roll kan ses som summan av förväntningar som riktas mot innehavaren mot en viss position. Slusky och Smith (2005 i Harrington, 2013) visar i sin studie om arbetsstress att den främsta anledningen till stress härrörs från överbelastning i arbetet eller från konflikt och tvetydighet att definiera arbetsrollen. Dessa tre rollrelaterade problem – rollöverbelastning, rollkonflikt och rollklarhet – menar Thylefors (2007) är särskilt aktuella för mellanchefer. De dominerande problemen för mellanchefer menar hon främst är rollkonflikt som handlar om att vara utsatt för motstridiga förväntningar samt rollöverbelastning som innebär att ha för mycket att göra (Thylefors, 2007).

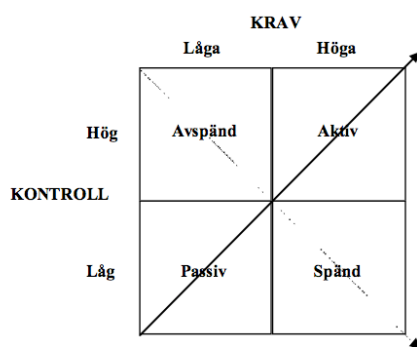
På grund av mellanchefers gränsöverbryggande roller i organisationer, där de ofta möter motstridiga krav eller förändrade förväntningar från såväl överordnade, underordnade, kollegor eller externa grupper såsom kunder eller leverantörer, så är de ofta inblandade i rollkonflikter (Han et al. 2014). Rollkonflikt är en vanlig arbetsstress för mellanchefer eftersom de innehar flera roller (t.ex. underordnad, överordnad, medlare etc.) samtidigt i organisationen. Rollkonflikter uppstår när förväntningar och krav från olika håll är motstridiga (Orpen, 1982). Ett exempel kan vara att bli tillsagd att utföra en uppgift av chefen, samtidigt som en kund kräver att få uppdrag utförda. Chefen upplever inte konflikten, och inte kunden heller – men den som sitter mitt emellan upplever konflikt i sina roller mot chefen och mot kunderna (Jedin och Theorell, 1999). Definitionen av rollkonflikt uttrycks som "*ett sinnestillstånd eller uppfattning av den roll som åligger följd av den samtidiga förekomsten av två eller flera rollförväntningar, så att överensstämmelse med en skulle göra efterlevnaden av andra mer svårt eller rentav omöjligt*" (Han et al. 2014). Rollkonflikt uppstår alltså när två eller flera rollers krav och förväntningar är inkompatibla med varandra (Harrington 2013; Orpen, 1982). Mellancheferns utsatthet för rollkonflikter varierar mellan olika organisationer. Många rollkonflikter varken kan eller behöver lösas och i och med det har det successivt vuxit fram en större förståelse och acceptans för motstridigheterna som kan uppstå mellan olika roller. Det har medfört att det är lättare för mellanchefer att hantera rollkonflikterna och att acceptera sin situation (Thylefors, 2007). Han et al. (2014) menar att rollkonflikt i sig inte

orsakar negativa följder för personer som besitter tillräckligt med resurser, men kan vara skadligt för dem som saknar resurser.

Rollöverbelastning å andra sidan innebär att arbetsbelastningen är för stor och det inte finns tillräckliga resurser att fullfölja de uppgifter som ålagts den föreskrivna tiden. När tiden inte räcker till för allt som ska hinnas med så benämns det som kvantitativ överbelastning. Kvalitativ överbelastning handlar å andra sidan om att det saknas kompetens för att kunna slutföra uppgiften (Harrington 2013).

### 3.4.2 Krav-kontroll-stöd

I takt som kraven ökar i dagens arbetsliv, inte minst för mellanchefer, så behöver individer ökad kontroll i sitt arbete. Krav-kontroll-stöd modellen syftar till att förklara hur individer påverkas av de psykiska kraven, beslutsutrymmen och kontroll samt det sociala stödet från chefer och medarbetare som finns i arbetet (Karasek och Theorell, 1990). Modellen beskriver relationen mellan de krav som ställs på individen och de kontrollmöjligheter individen upplever sig ha över det som händer, samt vilket stöd som finns tillgängligt. Kontroll och krav på arbetet kan enligt modellen graderas högt eller lågt, det vill säga att en individ kan ha hög eller låg kontroll samtidigt som kraven kan upplevas som rimliga eller orimliga. Dessa graderingar skapar ett fyrfält för vilken var och en av de fyra olika kategorierna beskriver en kombination av krav och kontroll samt vilken effekt det kan ge på individens hälsa. (Karasek och Theorell, 1990).



Figur 7. Krav-Kontroll-Stöd modellen enligt Karasek och Theorell

**Figur.** *Krav-kontroll-stöd modellen enligt Karasek och Theorell (Jedin och Theorell, 1999:45)*

Av de fyra fält som krav-kontroll-stöd modellen innefattar kommer en av dessa fält, aktiva arbeten, att behandlas närmare i analysen. Utmärkande för ett aktivt arbete är arbetssituationer där det råder höga psykologiska krav för individen, men där samtidigt egenkontrollen över sitt arbete är högt (Karasek och Theorell, 1990). Aktiva arbeten beskrivs av Karasek och Theorell (1990) som en arbetssituation typisk för alla typer av chefer, och således även mellancheferna. Sådana situationer

menar författarna att, även om de kan vara intensivt krävande, involvera arbetstagare i verksamhet där de känner ett stort mått av kontroll samt friheten att använda sin kompetens fullt ut (Karasek och Theorell, 1990).

Krav utifrån modellen syftar till de yttre, psykologiska krav som kan uppstå i en organisation, exempelvis stor arbetsbelastning i förhållandet till lite tid. Jedin och Theorell (1999) gör skillnad på kvantitativa och kognitiva arbetskrav. Författarna menar att det är positivt att ha kognitiva krav i arbetet, medan de kvantitativa kraven är mest ohälsobringande. Kvantitativa arbetskrav är t.ex. deadlines, antalet saker producerade per timme eller antalet kunder som måste hinnas tillhandahålla service åt. Kognitiva krav kan delas upp i tre olika nivåer: rutinmässig användning av mentala resurser, användandet av aktiva kunskaper samt problemlösning. Studier visar att krav på användandet av aktiva kunskaper och problemlösning enbart är positiva, medan överdrivna krav på rutinmässig mental aktivitet (till exempel övervakning) har negativa följder.

Kontroll syftar till den möjlighet till kontroll som finns i individens eget arbete och möjlighet att påverka hur arbetet utformas. Jedin och Theorell (1999) gör delar in begreppet egenkontroll – det vill säga ”kontroll över egna arbetet”, i tre kategorier: *uppgiftskontroll*, *deltagande i beslutsfattande* och *färdighetskontroll*. Uppgiftskontroll berör hur mycket handlingsutrymme individer har över arbetsuppgifternas planering och utförande. Det innebär att t.ex. ha inflytande över hur och när arbetsuppgifterna ska utföras. Deltagande i beslutsfattande innebär att kunna vara med det långsiktiga planerandet och kontinuerliga utvecklingsarbetet på en arbetsplats. Det handlar även om möjligheten att delta i formuleringen av mål för det egna arbetet och för verksamheten. Färdighetskontroll innebär att individen ges möjlighet att använda sin kompetens fullt ut. Frese (1999 i Jedin och Theorell 1999) menar att kontroll är nära kopplat till personligt initiativ som innebär att kunna producera idéer och förslag på problemlösningar och att aktivt försöka genomföra förslagen. Det kan jämföras med vad Karasek och Theorell (1990) beskriver som öppet respektive slutet lärande. Öppet lärande menar författarna är när individer i ”aktiva” arbeten med hög kontroll utvecklar lösningar för att förebygga framtida problem. Slutet lärande menar de å andra sidan är när individer i ”spända” arbeten med låg kontroll rutinmässigt reagerar och justerar sitt arbete då fel redan uppstått.

Den sista komponenten, stöd, kan existera i olika former som till exempel socialt stöd såsom, trygghet, interaktion och pålitlighet från arbetskamrater eller administrativt och tekniskt stöd i arbetet (Karasek och Theorell, 1990). Det sociala stödet i en organisation beror dock inte enbart på

enskilda människor utan handlar även om att alla personer i organisationen har en gemensam vision och målbild med det arbete som utförs (Theorell, 2003). Stöd beskrivs som en viktig komponent i modellen för att skapa balans mellan krav och kontroll (Karasek och Theorell, 1990).

Karasek och Theorell (1990) menar att den aktiva arbetssituationen har bäst förutsättningar för att klara av sitt arbete och har minst risk för att drabbas av arbetsstressrelaterade problem. Rostila (2004) menar dock att även individer med den aktiva arbetssituationen kan drabbas av ohälsa. Parris et al. (2008) menar att mellancheferers kontrollspann har ökat under de senaste årtiondena och sträcker sig nu över allt större områden vilket har inneburit ökat ansvar, variation i sina roller och mer kontroll gällande beslutsfattande och problemlösning. Den förändrade rollen för mellanchefer har inneburit ett större ansvar, mer makt och högre nivåer av beslutsfattandet kontroll, framförallt gällande personal och administration (Parris et al., 2008). Man skulle således kunna förvänta sig att det ökade ansvar och befogenheter innebär att mellanchefer har bättre förutsättningar att kunna styra sin tid och uppnå sina egna mål, men Parris et al. (2008) studie visar att de tvärtom ofta hindras i att uppnå dessa. Det menar författarna beror på att andra människor införlivar deras arbetsdag, så som högre ledning, personal eller kunder, vilket gör det svårt att få kontroll över sin tid. Rostila (2004) menar att allt större krav ställs på individen och att individen i en aktiv arbetssituation utövar sin kontroll på ett allt mer negativt sätt genom bland annat att arbeta övertid eller genom att arbeta under sjukdomsperioder. För höga krav i samband med höga kontrollmöjligheter kan leda till ohälsa och Rostila (2004) menar att denna typ av situation inte täcks av krav-kontroll-stöd modellen.

### **3.4.3 Hanteringsstrategier**

Lazarus och Folkman (1984) definierar stress som en konsekvens av att det uppstår en obalans mellan individ och dess omgivning. När det förekommer inre och yttre krav i en persons omgivning som överskrider den personens resurser uppstår en avvikelse i det verkliga tillståndet och det tillståndet personen önskar vara i. Hanteringsstrategier, det vill säga coping (författarnas översättning), används för att hantera dessa påfrestningar i sin omgivning och kan bestå av både medvetna och omedvetna strategier (Ottosson och Ottosson, 2007). Strategierna utformas på en individuell nivå eftersom alla människor uppfattar och hantera stress på olika sätt (Lazarus och Folkman, 1984).

Lazarus och Folkman (1984) delar upp coping i två olika delar; problemfokuserad och känslomässig coping. Känslomässig coping finns i flera former, en form av känslomässig coping



utgår från den kognitiva aspekten och fokuserar på hanteringsstrategier som är grundade på personliga egenskaper. En annan form av känslomässig coping handlar om att söka emotionellt eller socialt stöd från andra människor. Problemfokuserad coping fokuserar mer på ett aktivt, lösningsorienterat, förhållningssätt där individen använder sig av konkreta strategier och direkt agerar för att försöka lösa eller minimera ett problem. Hur väl individen klarar av att använda sig utav coping beror på vilka resurser denne har tillgång till (Lazarus och Folkman, 1984). Lazarus och Folkman menar att den subjektiva tolkningen av en händelse betyder mer än själva händelsen i sig. Det är således på vilket sätt individen uppfattar en händelse som avgör hur denne reagerar i stressiga situationer.

## 4. Analys

---

*Analysen är uppdelad i två delar. För första delen kommer intervjupersonernas generella upplevelse av sin arbetsroll presenteras, vilka utmaningar de ställs inför samt vilka effekter det kan ge att befinna sig i mitten av en organisation och de motstridiga krav som intervjupersonerna exponeras för. I den andra delen presenteras de hanteringsstrategier som intervjupersonerna använder sig av för att möta de krav och utmaningar som ställs på dem. Utifrån empirin har vi funnit att rollen som mellanchefer i en flexibel organisation är komplicerad, då det finns en rad olika faktorer att ta hänsyn till som påverkar hur de upplever sin arbetsroll.*

### 4.1 Upplevelsen av mellancheferrollen

*Den övergripande upplevelsen hos intervjupersonerna är att de trivs med sitt arbete trots att det stundtals kan vara svårt och utmanande. Intervjupersonernas upplever att de befinner sig i mitten av organisationen och i och med detta finns en rad utmaningar de ställs inför. Mötet med människor upplevs som en central aspekt av deras arbete vilket påverkar arbetets utformning.*

#### 4.1.1 Att vara i mitten

Mellanchefer har en central roll i organisationer och ses ofta som en mittpunkt för att koordinera den operativa verksamheten genom att sammanföra organisationens olika delar och aktiviteter (Gabel 2002; Lindgren 2007; Lindkvist, Bakka och Fivelsdal, 2014; Mintzberg 1983;). Mellanchefer i bemanningsföretag är inget undantag och deras främsta uppdrag är att verka som en knutpunkt för företagets olika delar. Samtliga intervjupersoner kan hålla med om den beskrivningen och menar att deras roll befinner sig i mitten av organisationen. Intervjuperson 5 sammanfattar rollen som mellanchefer och menar att *”man arbetar med och är ansvarig för hela processen; personal, rekrytering, kund och försäljning.”* De har ett helhetsansvar och utmärkande för rollen är att det krävs att kunna hålla igång flera processer samtidigt och ha en förståelse för alla delars relation till helheten.

*“Jag tror det är mitt stora intresse för människor, men framförallt också mitt stora intresse för business, affären, och den kombinationen och den balansen av de delarna. Och det är det som gör mig framgångsrik i den här rollen, för det är de delarna man bör ha.”*

- Intervjuperson 1

Intervjupersonerna upplever att de har varierade arbetsuppgifter, men det är något som de upplever som positivt och menar att omväxlingen i arbetet gör att de inte tröttnar. Variation och hanterbara utmaningar i arbetet och en persons möjlighet att ta egna initiativ är enligt Rubenowitz (2004) en av de saker som bidrar till en positiv upplevelse av sin arbetssituation. Samtidigt så innebär variationen att intervjupersonerna blir omgivna av krav från olika håll, något som beskrivs som av Gabel (2002) som typiskt för mellancheferens position. Han menar att det som är problematiskt är att de ska balansera dessa krav och komma fram till en konsensus som är tillfredställande för alla parter. *”Man måste alltid vara på tå”* menar intervjuperson 2 vilket beskriver situationen mellanchefer ofta befinner sig i.

*”Här är det inte bara krav uppifrån och nedifrån utan det är från alla håll. Kandidaten här, konsulten här, kunden här, chefen där. Och det är klart att man kan komma i mitten. Och det är klart att det kan vara väldigt kaotiskt att hamna i kläm mellan allting.”*

- Intervjuperson 2

Det framgår tydligt att kraven för mellanchefer inom bemanningsföretag inte enbart internt kommer från organisationens olika delar och intressen, utan det är också krav och påtryckningar från externa parter som spelar in och har betydelse för arbetssituationen. Mellanchefer förväntas således visa lojalitet åt alla delar (Franzén, 2004). Kraven kommer förvisso från olika håll, men det som kan utläsas från intervjuerna är inte alla krav känns lika påträngande. Samtliga intervjupersoner upplever att kraven från kunderna är som störst, och att kraven från konsulterna och ledningen är desto mindre krävande. Mellancheferens roll i bemanningsföretag handlar om att balansera kraven från tre parter och på något sätt få alla nöjda och tillfredsställda (Olofsdotter, 2006), men det framgår från empirin att det finns en inbördes rangordning där kunden oftast prioriteras.

#### 4.1.2 Flexibla organisationer - kunder styr

Intervjupersonerna menar att flexibilitet handlar om att anpassa sig till kundens behov och många upplever flexibilitet gentemot kunderna som utmärkande för organisationen som de arbetar inom. Gulatis (2009) forskning visar att organisationer blir mer och mer kundstyrda, vilket bekräftas av intervjupersonerna, där majoritetens upplever sitt arbete som kundstyrt. Det finns en upplevd skillnad hos intervjupersonerna mellan att kunna erbjuda en process och att kunna erbjuda flexibilitet. En process handlar om att presentera en standardlösning ”Så här gör vi”. Flexibilitet handlar å andra sidan om att gå in i en rådgivande position och kunna anpassa sig till kundens behov (Intervjuperson 6; intervjuperson 7). Flexibilitet i den bemärkelsen ställer högre krav på organisationen och de som arbetar där, inte minst mellanchefen. I och med den gränsöverskridande roll som mellanchefen har i organisationer med insikt i företagets olika delar och aktiviteter, så har deras arbete stort inflytande på hela organisationen framgång (Gabel 2002; Gulati, 2009; Han et al., 2014; Mintzberg 1983;). Intervjuperson 4 menar att det inte bara är konsulternas arbete som utvärderas när kunderna värdesätter tjänsten, utan lika mycket konsultchefens arbete.

*”Prismässigt är det inte så stor skillnad, men jag tror att när kunderna värdesätter tjänsten så är det inte bara konsulternas arbete, utan också hur de blir sedda och bekräftade i kontakten med sin konsultchef.”*

- Intervjuperson 4

Intervjupersonernas arbete är en stor del i värdeskapandet för kunden, vilket enligt Gulati (2009) är utmärkande för flexibla organisationer där företaget inte ska tänka på sig själva som att sälja *till* kunder, utan snarare som att lösa problem *med* och *för* kunderna. Intervjupersonerna befinner sig således i en servicefunktion där de måste agera utifrån en rådgivande position gentemot kunden. De upplever att en av deras främsta arbetsuppgifter är att göra kunden nöjd och tillgodose deras behov, och menar att det således är kraven från kunderna som känns mest påträngande. Största utmaningen, som kan utläsas av empirin, är dock att kunderna inte alltid är tydliga med vad de vill eller har orealistiska förväntningar

*”Inom den här branschen kan man prata om en krokodil med vingar – och då handlar det om en kund som vill ha allt. Till minsta pris och nu, gärna igår. En profil som i stort sätt inte går att hitta, en ballerina som är proffshockeyspelare och har varit på mars. Och ska vara på plats nästa vecka.”*

- Intervjuperson 2

När kunderna inte vet vad de vill ha eller förstår sitt behov, så blir det svårt att leverera. Det ställer då krav på intervjupersonerna att först lyckas identifiera kundens behov, och sen lyckas med att leverera rätt person för tjänsten. Intervjupersonernas arbete försvåras ytterligare av att den aspekten att de måste hitta rätt person till rätt plats, och vid en tidpunkt när kunden behöver det. Intervjupersonerna upplever att utmaningen i det ligger i att lyckas hitta och rekrytera personer som passar för just konsultrollen. Svårigheten är inte bara att hitta personer med rätt kompetens, utan även att hitta personer som passar in och har förståelse för den komplexa roll som det faktiskt innebär att vara konsult (jmf Olofsdotter, 2008; Hansson 2004). Dessutom så måste personen ifråga befinna sig på "rätt plats i livet" och vara arbetslös eller på väg att avsluta sitt jobb. "För ingen vill ju byta ut en fast anställning mot en konsultroll." (Intervjuperson 7). Kundernas krav kan dels ses som kognitiva (Jedin och Theorell, 1999) eftersom det kräver användandet av aktiva kunskaper och problemlösning av intervjupersonerna. Samtidigt så kan kundernas krav ses som kvantitativa (Jedin och Theorell, 1999) eftersom det ofta innefattar någon form av tidsram för när arbetet ska slutföras.

Även om intervjupersonerna lyckas hitta rätt person, på rätt plats, vid rätt tidpunkt, så är uppdraget långt ifrån slutfört. Det framgår från flertal intervjupersoner att de upplever en oro och osäkerhet kring om konsulten som blivit tillsatt ska lyckas motsvara kundens krav och förväntningar. Intervjuperson 3 exemplifierar;

*"En affär med en kund har ofta föregåtts av ett antal besök där vi har fastställt löften och villkor och gett kunden en bild av att det här ska lyckas och det ska lösas deras problem och för det ska de betala någonting. Vi anställer sedan en person för det som vi sen skickar ut och som ska genomföra detta och leva upp till de här kraven och förväntningar."*

- Intervjuperson 3

Intervjupersonerna menar att konsulterna inte alltid kan leva upp till kraven och förväntningarna som kunderna har och menar att det antingen beror på att konsulten inte förstått vad som förväntas av dem, men det som är mest vanligt är att det är kunden som inte talat om eller varit tydlig med vad de förväntar sig. Majoriteten av intervjupersonerna menar att det är en utmaning i att de inte äger själva utförandet av tjänsten och det blir särskilt tydligt när det handlar om någon form av problematik mellan kund och konsult.

*”Det svåra är om det uppstår någon form av turbulens. Då är det svårt att bilda sig en egen uppfattning när man inte är på plats och ser det med sina egna ögon. Utan då får man ju lita på vad sin personal säger och vad kunderna säger och utifrån det bilda sig en uppfattning.”*

- Intervjuperson 9

Det framgår från empirin att intervjupersonerna upplever det som att deras arbete försvåras av att de inte finns på plats i den dagliga verksamheten och att de således måste förlita sig på andrahandsinformation från kunder och konsulter för att bilda sig en uppfattning om vad som händer. Distansen till den dagliga operativa verksamheten menar Olofsdotter (2006) kan leda till en känsla av maktlöshet hos mellanchefer i bemanningsföretag då både deras personliga och företagets anseende och position är utlämnat till hur väl konsulterna utför sitt arbete.

Sammanfattningsvis kan det alltså konstateras att flexibilitet gentemot kunderna upplevs som utmärkande för organisationen och således är det kraven från kunderna som upplevs som mest påträngande. Det finns en utmaning i att hitta rätt person, på rätt plats och vid rätt tidpunkt och även när intervjupersonerna lyckas med det så kvarstår svårigheten med att på distans få konsulterna att utföra ett bra arbete som motsvarar kundernas krav och förväntningar. Det framgår att intervjupersonerna har en stor inverkan på att skapa värde för kunden och intervjupersonerna måste således ta hänsyn till alla delars relation till helheten och det faktum att det är människor inblandade i alla avseenden i deras arbete.

#### **4.1.3 Den egna organisationen och högsta ledning**

Kravet från den egna organisationen, och därigenom den högsta ledningen, upplevs av samtliga intervjupersoner som minst påträngande. Franzén (2004) menar att den högre ledningen ofta fungerar som en resurs och som stöd i verksamheten, ett resonemang som verkar vara giltigt för intervjupersonernas situation. Kraven från ledningen upplevs vara av en annan sort än kraven från kunder och konsulter.

*”Så här är det, man har riktlinjer och ramar och det är klart jag inte kan bedriva en verksamhet än vad jag är anställda för, men jag har befogenheter att gå utanför de ramarna och fatta de beslut jag tycker är av relevans om det är viktigt för företaget eller den enskilda konsulten.”*

- Intervjuperson 2

Ledningens arbete upplevs handla mer om att sätta upp riktlinjer och utarbeta strategier för hur verksamheten ska bedrivas, snarare än att styra det dagliga arbetet. Majoriteten av intervjupersonerna upplever en stor frihet att själv planera sitt arbete och att upplever stor kontroll över sitt eget arbete, något som Karasek och Theorell (1990) benämner som viktigt för att klara av krav som ställs på dem. Citatet ovan visar på att intervjupersonerna har uppgiftskontroll i sitt arbete, vilket definieras av Karasek och Theorell (1990) som kontroll över hur och när arbetsuppgifter ska utföras. Intervjuperson 1 upplever frihet i sitt arbete till den grad att hon knappt känner att hon har en chef.

*”Jag känner nog att jag inte har någon chef. Eller alltså det är klart, formellt sett har jag ju en chef, vår VD och vi har en styrelse som vi redogör våra resultat för. Men i den här rollen har man inte på samma sätt den styrningen... vi har inte den här chefen på samma sätt.”*

- Intervjuperson 1

Samtliga intervjupersoner upplever att de får vara delaktiga i de mål som sätts, vilket kan ses vara en bidragande faktor till att arbetet känns fritt. Delaktighet i mål är ytterligare en aspekt som bidrar till att ge mer kontroll åt individen i sin arbetssituation (Karasek och Theorell, 1990). Det kan konstateras att intervjupersonerna, i enlighet med Jedin och Theorells (1990) kategorier, upplever alla tre former av kontroll i sitt arbete – såväl uppgiftskontroll, deltagande i beslutsfattande samt färdighetskontroll - då de får planera sitt eget arbete, vara delaktiga i de mål som sätts samt utnyttja sin kompetens fullt ut genom att arbeta problemlösande. Det framkommer dock, vid vidare analys av empirin, att kontrollen i det egna arbetet kan komma att influeras av andra dimensioner än de som Jedin och Theorell (1999) redogör för.

#### **4.1.4 Frihet som illusion**

*”Det handlar om mötet med människor och att kunna anpassa sig på olika nivåer oavsett om det är kunder eller personal det handlar om”.*

- Intervjuperson 9

Mötet med människor upplevs av intervjupersonerna, som tidigare nämnt, som en central del av arbetet och majoriteten uppger att deras intresse för människor är en stor faktor till deras val av arbete. Känslan av att hitta rätt person till rätt arbete upplever många som en av de bästa aspekterna av sitt arbete. Samtidigt så upplever flera personer en frustration över att hela tiden vara beroende

av andra människor för att kunna utföra sitt eget arbete. ”*Det är ju människor man jobbar med och de beter sig olika. Det får man ju bara räkna med.*” (Intervjuperson 10). Det mänskliga beroendet i intervjupersonernas arbete innebär således att det sällan går att planera fullt ut hur en dag kan se ut. Den mänskliga interaktionen i kombination med att ha flera processer och aktiviteter igång samtidigt, distraherar intervjupersonerna från att komma vidare i sina arbeten. Parris et al. (2008) menar att frustration uppkommer till följd av att det blir svårt att slutföra uppgifter, vilket hindrar en känsla av prestation. Utifrån empirin framkommer det att frustrationen hos intervjupersonerna bottenar i två aspekter. För det första så uppkommer frustration över att ständigt vara beroende av andra människor för att utföra sitt arbete, en utmaning som kan ta sig i uttryck på olika sätt. Det kan till exempel handla om konflikter som uppstår mellan kund och konsult, eller att mänskliga faktorer står i vägen för intervjupersonernas effektivitet. För det andra så handlar det om frustration som uppstår på grund av att intervjupersonerna alltför ofta blir avbrutna i sitt arbete, vilket dels beror på att de har stor variation i sitt arbete med flera parallella processer igång samtidigt, och dels att oförutsägbara händelser måste tas i beaktning. Det medför att det blir svårt att få kontroll fullt ut. Samtliga intervjupersoner berättar att de upplever någon form av stress nästan hela tiden och som intervjuperson 2 uttrycker det *“det är inte mycket av en sak, det är mycket av allt”*. Det kan konstateras att intervjupersonerna har en hög arbetsbelastning och att de sällan får tid till att slutföra alla uppgifter.

*“Man hinner inte göra allt. Det är sällan jag känner att jag har hunnit med allt och så bra som möjligt, det är ofta man får släcka bränder.”*

- Intervjuperson 10

Intervjupersonerna kan därmed ses som att de är utsatta för vad Harrington (2013) benämner som kvantitativ rollöverbelastning, eftersom det är främst tiden som utgör största hinder snarare än brist på kompetens. För även om intervjupersonerna upplever att de har kompetens nog att möta alla krav, så är det tidsbristen som utgör en källa till stress. Harrington (2013) menar att de personer som är beroende av andra människor i sitt arbete upplever mer stress än de som inte har det. Även om majoriteten upplever mötet med människor som en av de bästa aspekter med sitt arbete, så visar Harringtons (2013) resonemang att det likväl kan utgöra en källa till stress.

Trots den upplevda stressen, med många processer igång samtidigt och en ständig distraktion från människor och oförutsägbara händelser, så upplever majoriteten av intervjupersonerna att de har en autonom och fri arbetssituation. *“Det är ett självständigt arbete /.../ Jag sköter mina processer, så*



*det är ingen som frågar "hur ligger du till i tidsplanen" utan den har jag själv i huvudet."* (Intervjuperson 1). Intervjupersonerna redogör hur de självständigt har ansvar för alla olika delar. Flera intervjupersoner känner så pass stark självständighet att de uppger att det känns som att de har ett eget företag inom det egna företaget där de har ett helhetsansvar för alla processer, från början till slut, och är ansvariga för resultat, kunder och personal. Det är vanligtvis inte arbetsmängden eller arbetsbelastningen i sig som framkallar stress vid en splittrad arbetssituation, utan det är fragmentering av arbetsuppgifterna och känslan av att man aldrig riktigt hinner klart (Thylefors, 2007). Den upplevda frihet och stor kontroll som intervjupersonerna vittnar om kan således betraktas som en illusion när andra människor och akuta händelser ideligen påkallar uppmärksamheten.

*"Det är svårt ibland att sitta upptagen med saker, hade det ringt nu hade jag varit tvungen att gå ifrån om det var en viss kund. Sitter man då med en bokad intervju... alltså det är inte så jäkla lätt att säga: ursäkta mig, jag måste ta ett samtal. /... / Såna grejer kan vara lite oroväckande. Då kan man känna att vi är för få. "*

- Intervjuperson 4

Citatet ovan visar att intervjupersonerna känner av det mänskliga beroendet i sin arbetsroll, men samtidigt så reflekterar ingen av intervjupersonerna kring huruvida det kan komma att påverka kontrollen över sitt arbete. Det kan således tolkas som att det finns en diskrepans mellan intervjupersonerna upplevda autonomi och kontroll och den faktiska kontroll de har över sin arbetssituation. Även om deras arbete kan kategoriseras vad Karasek och Theorell (1990) benämner som aktiva arbeten, vilket innebär hög egenkontroll i relationen till höga krav, så gör den mänskliga aspekten att vissa delar av arbetet inte går att kontrollera fullt ut. Intervjupersonerna upplevelse av att befinna sig i fältet för aktiva arbeten gör sig synligt eftersom de anser sig ha stor kontroll och autonomi i sitt arbete. Det kan tolkas som att det mänskliga beroendet och således människors påverkan på intervjupersonernas egenkontroll är något som de själva inte är medvetna om.

Sammanfattningsvis kan konstateras att intervjupersonerna upplever mycket stress i sin arbetsroll. Stressen bottnar i en hög arbetsbelastning där intervjupersonerna aldrig riktigt får slutföra sina arbetsuppgifter på grund av mänskligt involvering och oförutsägbara händelser. Samtidigt så kan utläsas från empirin att intervjupersonerna upplever att de har en otrolig frihet i sina arbeten och de vittnar om en självständig och autonom arbetssituation. Likväl om intervjupersonerna styr över sitt

eget arbete, så är det mänskliga beroendet ständigt närvarande och friheten i arbetet kan således diskuteras.

#### 4.1.5 Rollkonflikt

De motstridiga kraven som intervjupersonerna vittnar om som ett utmärkande drag för deras arbetsroll kan tolkas bottsna i en pågående inre konflikt om vilka krav och förväntningar som ska prioriteras.

*”Jag brukar alltid säga, jag står min kund nära men jag står min konsult närmast”.*

- Intervjuperson 1

Majoriteten av intervjupersonerna upplever att deras arbete är kundstyrt och att det är kunden som har sista ordet, samtidigt så uppger de att de bryr sig mer om konsulterna och står dem närmast. Det är något som Wolmesjö (2008) menar är ett stort etiskt dilemma som många mellanchefer ställs inför som handlar om vem de ska vara *mest* lojala mot. I intervjupersonernas fall så kan det tolkas som att de känner sig mest lojala mot sina konsulter, men det är kunden som styr vilket medför att det blir en konflikt mellan vem de ska ta hänsyn till. När en person möts med skilda förväntningar, där det är svårt att uppfylla vissa av dem utan att det sker på bekostnad av en annan, så innebär det ofta att individen upplever en rollkonflikt (Orpen, 1982). Utifrån empirin kan således tolkas att det finns en pågående rollkonflikt i arbetsrollen där de olika parternas, kund och konsult, förväntningar inte alltid stämmer överens. Fångenskapen i ett mellanmänniskt beroende gör sig därmed synlig även i den aspekten då intervjupersonerna upplever att förväntningarna från olika håll inte är kompatibla med varandra.

Liksom alla människor har olika roller och intar olika roller i olika situationer, så upplever även intervjupersonerna att de intar olika roller beroende på kontext och situation. Tillexempel i situationer med kund så verkar de i rollen som serviceleverantör, och i situation med kund så representerar de rollen som chef. Dessa roller är de som upplevs som mest framträdande i intervjupersonernas arbetssituation, och kan således ses som den största källan till att rollkonflikter uppstår. Flertal intervjupersoner upplever att när de båda kravställande parterna, kund och konsult, har olika förväntningar och när dessa är oförenliga så är det de som måste finna en lösning för att båda parterna ska bli tillfredställda, eftersom ingen del kan fungera utan den andra.

*“Jag brukar beskriva min roll som att jag sitter i mitten. Jag har kunden och så har jag mina konsulter. Min stora roll i livet, eller i alla fall här på jobbet, är att få konsulten att må bra, känna sig utmanad, att den får möjlighet att utvecklas eller finnas där som en stödfunktion. Samtidigt som jag ska göra kunden nöjd med leveransen. Och leveransen är konsulten. Så jag står i mitten. Och det är en speciell roll att parera mellan de delarna.”*

- Intervjuperson 1

Citatet ovan visar att intervjupersonerna verkar i ett komplext sammanhang där deras arbete är kundstyrt, men där de är beroende av konsulterna för att leverera utlovad tjänst. Rollkonflikten för intervjupersonerna visar sig främst när de talar om vad som är viktigaste i sitt arbete, det som är återkommande är att de flesta upplever att kunden är viktigast, men å andra sidan så upplever de också att konsulten är viktigast. Det kan tolkas som att det pågår en inre konflikt om vilken part som ska prioriteras, och vem som kan ses som viktigast. Samtidigt så är intervjupersonerna medvetna om att båda parterna har olika förväntningar på dem och de försöker aktivt att arbeta för att komma till lösningar som är tillfredsställande för båda. I många fall är det möjligt att göra båda parter nöjda, men ofta måste någon part kompromissa. Det gör sig synligt i de situationer där det ibland kan vara svårt för intervjupersonerna att ta hänsyn till både kund och konsult, speciellt när bemanningen ska ske med kort varsel. Intervjupersonerna vill gärna vara en bra chef mot sina konsulter och vill att de ska må bra, men samtidigt så kan de inte alltid ta hänsyn till enbart konsulterna när kunderna ställer krav och omvänt. *“Alla ser ju bara sig själva, men vi mer måste se till helheten. Vi vill ju att alla ska vara nöjda. Men ibland blir någon drabbad.”* (Intervjuperson 8). Citatet påvisar hur intervjupersonerna utsätts för olika förväntningar och vilka svårigheten det kan finnas att inneha flera roller på en och samma gång.

Rollkonflikten gör sig också synlig i de situationer där kunderna förväntar sig att få den som har mest erfarenhet och kompetens, vilket kan innebära en krock när konsulterna förväntar sig att få roliga och utmanande arbeten. Såklart vill intervjupersonerna tillgodose bådadas behov, men när det inte går så uppstår en konflikt där någon parts förväntningar måste bortprioriteras. Northouse (2004) menar att det är viktigt att måste ta hänsyn till medarbetarens kompetens och engagemang för att lyckas matcha dem till rätt utvecklingsnivå. Det är något som intervjupersonerna uppger som en stor utmaning, för om inte konsulterna hamnar på rätt utvecklingsnivå så finns risken att de söker sig vidare. Northouse (2004) menar vidare att det ställer krav på mellanchefernas kompetens att lyckas matcha rätt person till rätt uppgift, och om de lyckas så skapar det framgång för hela

företaget. Det belyser hur viktigt intervjupersonernas arbete är och stärker Gabels (2002) uttalande om att mellanchefens arbete är en betydelsefull faktor för hela organisationen framgång.

#### **4.1.6 Sammanfattning av upplevelsen**

Majoriteten av de problem och utmaningar som intervjupersonerna upplever bottnar i de motstridiga krav som ställs på rollen som mellanchef i ett bemanningsföretag. Att de måste ha en balans mellan tre parter kan till viss del bekräftas, men inte fullt ut. Utifrån intervjupersonernas redogörelser kan det konstateras att det ställs krav från olika håll, men de största kraven ställs från kunderna. Kundernas krav upplevs ofta som otydliga eller orealistiska, vilket ses som en utmaning för intervjupersonerna som har i uppgift att möta dessa krav. En gemensam nämnare för alla intervjupersoner är att de upplever att det är svårt att rekrytera till konsultrollen, samtliga intervjupersoner uppger att det gäller att hitta "rätt person", men samtidigt så verkar det vara svårt att sätta fingret på vad "rätt" innebär i den bemärkelsen. Sammanfattningsvis kan mötet med människor ses som central del av rollen och intervjupersonerna beskriver det som en källa till såväl glädje som frustration. Det kan konstateras att intervjupersonerna upplever mycket stress i sin arbetsroll. Stressen bottnar i en hög arbetsbelastning där mänsklig involvering och oförutsägbara händelser gör att kontrollen över det egna arbetet påverkas negativt. Även om intervjupersonerna styr över sitt eget arbete, så är det mänskliga beroendet ständigt närvarande och friheten i arbetet kan således diskuteras. Fångenskapen i ett mellanmänniskt beroende gör sig även synlig i den rollkonflikt som intervjupersonerna upplever när förväntningarna från olika håll inte är kompatibla med varandra.

#### **4.2 Hantera de motstridiga kraven**

*Intervjupersonernas vardag handlar till stor del om att hantera motstridiga krav och hitta lösningar till de situationer och problem som de uppger att dessa krav medför. Ur empirin kan utläsas att de använder sig av både känslomässiga och problemfokuserade hanteringsstrategier för att hantera och motverka att problem uppstår. Stöd beskrivs av intervjupersonerna som en grundläggande förutsättning för att klara av och hantera sin arbetsituation.*

#### 4.2.1 Stöd - en grundläggande förutsättning

Stöd beskrivs av Karasek och Theorell (1990) som betydelsefullt för att skapa balans mellan krav och kontroll. Intervjupersonerna vittnar om att de upplever sig ha socialt stöd, både från organisationen och den högsta ledningen, men framförallt från sina kollegor.

Kraven från organisationen upplevs vara på ett mer övergripande, strategisk plan än i det direkta arbetet. Ledningen kan utläsas utgöra mer ett stöd och som intervjuperson 2 uttrycker *"kund, konsult och kandidat är de jag känner mest krav ifrån. Från ledningen känner jag mer stöd."* Den överhängande uppfattningen hos intervjupersonerna är att ledningen har en bra balans mellan att ge direktiv och vara stöttande. På vilken sätt de intervjupersonerna upplever stöd från organisationen och den högsta ledningen uttrycks dock inte direkt, men det handlar om att de känner att de att det finns en stor förståelse för deras arbetssituation. Samtliga intervjupersonerna upplever att det finns en inställning och vilja till samarbete inom organisationen, vilket bekräftas av Theorell (2003) som en del av det sociala stödet i en organisation där det inte alltid bara handlar om att enskilda människor stödjer varandra, utan det handlar även om att alla personer i organisationen har en gemensam vision och målbild med det arbete som utförs. Den typen av socialt stöd upplever intervjupersonerna finns närvarande i organisationerna, speciellt om det uppstår några problem. *"Man samlas i korridorerna för att se: hur löser vi detta nu då? Och då ställer alla om till att bli en leveransorganisation, vare sig man är platschef eller bemanningssamordnare eller vad man nu är"*. (Intervjuperson 2). Intervjuperson 10 utvecklar liknande resonemang och menar att *"det är ju det allt går ut på. Att hjälpa varandra. Det är ju inte bara mitt, det är ju hela företaget. Presterar jag bra, presterar min kollega bra; det är ju det bästa för företaget."* Det framgår i empirin att genom att medarbetare hjälper varandra vid hög arbetsbelastning så skapar förutsättningar för goda arbetsförhållanden. Samtliga intervjupersoner upplever att det är de närmaste kollegorna som utgör det främsta stödet i sin arbetssituation.

*"Det kan vara allt ifrån ett jobbigt samtal med en kund eller konsult eller kandidat, till att man inte riktigt vet vad man ska göra, till att ens e-post inte fungerar. Så man kan prata med andra och försöka lösa problemet, och få stöd helt enkelt."*

- Intervjuperson 2

Franzén (2004) poängterar betydelsen för att mellanchefer i en flexibel verksamhet gör sina kollegor till bundsförvanter för att motverka att skapa låsningar i en pressad tillvaro. Intervjuperson 4 menar att det blir en psykologisk avlastning att dela med sig av sin stress och oro

till en kollega, och om en kollega bara så tar en liten del av arbetsbördan så kan det hjälpa. Det kan tolkas utifrån vad Lazarus och Folkman (1984) definierar som känslorokuserad coping, vilket syftar till att individen söker socialt stöd för att hantera yttre påfrestningar. Det sociala stödet inom en organisation, från både kollegor och den högre ledningen, underlättar arbetet när det förekommer höga arbetskrav och brist på kontroll i arbetet samt bidrar till en högre arbetsglädje (Karasek och Theorell, 1990).

Även om intervjupersonerna har hög egenkontroll över sitt arbete, så finns det omedvetna dimensioner som skapar en känsla av att inte ha kontroll. Denna känsla kan lättas, om än så psykologiskt, med socialt stöd från kollegor och organisation. Det sociala stödet upplevs som en "stötdämpare" mot de tillfällen när intervjupersonerna inte känner att de har nog med kontroll över sin situation, t.ex. under en stressig period där kraven från de olika hållen känns som överhängande. Även om intervjupersonerna upplever sitt arbete som i huvudsak självständigt, så kan samarbetet inom organisationen, och därigenom socialt stöd från såväl organisationen som kollegor, ses som avgörande för intervjupersonerna att klara av sitt arbete.

#### 4.2.2 Att hitta good enough

Intervjupersonerna upplever kraven från kunderna som hårdast. För att kunna hantera de krav som kunderna ställer så upplever intervjupersonerna att det är viktigt att få kunderna att förstå hur processen för bemanning går till och skapa en realistisk bild av vad de kan förvänta sig. Den främsta anledningen till att tjänsteleveransen misslyckas menar intervjupersonerna är att förväntningar inte blivit uppfyllda. Därför är det viktigt att intervjupersonerna går in i en rådgivande position och som intervjuperson 7 uttrycker det:

*"... /vara den som liksom coachar och berättar att så här ser det ut, du måste nog ta ner dina krav, kan vi göra något sånt här istället? Och oftast förstår ju kunderna /.../. För det går ju inte till exempel att ha en jätteerfaren person som ska jättelite i lön."*

- Intervjuperson 7

Det handlar om att göra klart med både kunden och konsulten vad som gäller innan tjänsten utförs för att motverka situationer där det råder tvetydigheter kring förväntningar *"Det är det ju ofta det som är problemet – att man inte har gått igenom innan vad man förväntar sig av varandra."* (Intervjuperson 2). För att hantera svårigheten med för höga förväntningar så upplever intervjupersonerna att stor del av deras arbete går ut på att *"tona ner förväntningarna"*

(intervjuperson 8) och att vara ”öppen och tydlig redan från början” (intervjuperson 1) med att skapa en realistisk bild av hur tjänsteleveransen kommer gå till. På så sätt minskar risken för att kunden eller konsulten får fel bild av situationen. Det visar på att intervjupersonerna har vad Frese (1999 i Jedin och Theorell 1999) benämner som personligt initiativ, det vill säga att de är aktiva i att hitta lösningar på problem. Jedin och Theorell belyser att det är betydelsefullt att individer får kontroll över de situationer som skapar krav, vilket utifrån empirin kan utläsas vara giltigt för intervjupersonernas arbetssituation när de försöker ta ner förväntningarna hos kunder. Genom att ta ner förväntningarna så kan intervjupersonerna övertala kunderna att den nästbästa lösningen är den bästa lösningen.

*”Det finns ju hårda krav, men då får det ju finnas den här styrkan hos en konsultchef att hitta good enough, alltså det näst bästa. Då är det mitt ansvar att hitta ett sätt att arbeta runt dessa krav och få en kund att inse att det här nog inte är det den vill ha, utan detta är det jag vill ha och resten går att skjuta till i efterhand”*

- Intervjuperson 2

Här menar intervjuperson 2 att den nästbästa lösningen ofta är den bästa lösningen och att det då är hennes jobb att övertyga kunden om det. Intervjupersonernas arbete handlar följaktligen om att omarbeta kundernas krav och komma fram till flexibla lösningar (intervjuperson 8). Intervjuperson 11 menar att kunden ofta har en väldigt smal bild av vad det är för person de söker och hennes arbete blir därför att försöka bredda perspektivet för på så sätt få kunden att se utanför ramarna. Tillexempel är ett vanligt krav att en person ska vara svensktalande, men vid närmare analys av kravprofilen så står det klart att det inte alls är ett nödvändigt kriterium för att klara av tjänsten som ska tillsättas (intervjuperson 11). I det fallet så är det intervjupersonens roll att ta en diskussion med kunden och vidga perspektivet. Därmed vidgas även sökfältet och således även intervjupersonens möjlighet att hitta en person som har rätt kompetens, snarare än ett visst språk. En framgångsrik strategi för att undvika konflikter eller och få bättre kontakt med både kunder och konsulter menar samtliga intervjupersoner är att ha en rak och öppen dialog. Det är något som Norén (2001) bekräftar och han belyser vikten för en öppen och tydlig kommunikation och menar att det främjar relationen mellan chef och medarbetare, men även relationen till kunderna.

### **4.2.3 Ett proaktivt förhållningssätt**

Flera intervjupersoner menar att ett bra sätt att undvika katastrof är kontinuerlig kontakt för att fånga upp signaler tidigt i processen om något inte är som det ska. *”Mycket går att lösa så länge*

*man har den här dialogen, att uppdatera hela tiden om vad som sker. Då brukar det inte bli några misstag.*” (Intervjuperson 1). Intervjupersonerna uppger att det är oftast i ett tidigt skede av processen som problem uppstår, så därför upplevs det som extra viktigt att redan från början att vara alert och ha en kontinuerlig kontakt med såväl kund som konsult. En vanlig orsak till att problem uppstår menar majoriteten av intervjupersonerna är bristande kommunikation, till exempel att konsulten inte är säker på sin roll eller vad som förväntas av personen, eller att kunderna inte har varit tydliga nog med att berätta vilka förväntningar de har.

Det gäller alltså för intervjupersonerna att hålla sig i framkant och arbeta förebyggande för att förhindra att något går fel. *“Det är viktigt att följa upp hela tiden så att man inte går runt och tror att allt är frid och fröjd.”* (Intervjuperson 8). Att hålla sig i framkant ställer dock krav på intervjupersonernas förmåga att agera förebyggande, ett beteende och strategi som Fay och Frese (2001) benämner som en proaktiv strategi. En proaktiv strategi går ut på att få tillgång till feedback och fånga upp signaler som pekar på framtida problem och därefter utvecklar planer för att aktivt förebygga att dessa problem uppstår (Fay och Frese, 2001). Många av intervjupersonerna påvisar ett proaktivt arbetssätt då en framförhållning i sitt arbete beskrivs som avgörande. Det visar sig i intervjupersonernas arbete då de kontinuerligt återkopplar till såväl kund som konsult och är medvetna om att fånga upp signaler. Intervjupersonerna har således vad Karasek och Theorell (1990) beskriver som öppet lärande, som innebär att individer som har aktiva jobb med hög kontroll över sin situation utvecklar lösningar för att förebygga framtida problem, vilket även bekräftas av Fay och Frese (2001) som menar att proaktiv strategi handlar om att vara förutseende mot framtida krav och problem. Det visar sig genom att intervjupersonerna, parallellt med sitt arbete med befintliga kunder och konsulter, ständigt arbetar med att hitta nya kandidater och konsulter för att på så sätt ha framförhållning för kommande kunders behov. *“Mycket går ju ut på att hitta personer och intervjua personer och ligga lite i framkant med att hitta kandidater som jag tror att mina kunder kommer vilja ha.”* (Intervjuperson 7). Samtidigt måste de hela tiden se till att ha ett visst antal konsulter lediga för akuta uppdrag som när som helst kan komma in. Franzén (2004) menar att det är en framgångsrik strategi för mellanchefer är att hålla sig uppdaterade och ha ett förebyggande förhållningssätt genom alla olika processer de deltar i, för att på så sätt behålla egenkontroll i sitt eget arbete. Dock så uppger han inte vad ett proaktivt förhållningssätt kan ge för effekter på mellanchefernas hälsa och välbefinnande.



#### 4.2.4 Konsultmässighet

Den proaktiva strategin gör sig även synlig i rekryteringsprocessen. Flertal av intervjupersonerna uppger att de redan i intervjukedet undersöker huruvida personen passar i konsultrollen eller inte, något som benämns som "konsultmässighet". "Vi kollar på att man ska ha en konsultmässighet." (Intervjuperson 1). Det framkommer dock inte på vilket sätt intervjupersonerna undersöker huruvida personen besitter konsultmässighet eller inte. De upplever att det är något de känner på sig och menar att man får gå på magkänsla. Om de får en bra känsla för en person så försöker de redan i intervjukedet att implementera denna "konsultmässighet" och coacha kandidaten till att prestera bättre hos kunden.

*"// om jag tycker att den här personen är bra, eller jag känner att den har de rätta kvaliteterna eller kunskap och personen för arbete, ja då ägnar jag en stor del av intervjun till att coacha. Så här ska du tänka när du träffar kunden, så här ska du göra. Inte att lägga ord i någons mun, det funkar aldrig, det måste komma spontant och från hjärtat det kandidaten säger, men ändå kunna ge lite tips."*

- Intervjuperson 1

Det påvisar hur de försöker arbeta proaktivt genom att forma konsulterna. Det indikerar även en stark tilltro till sig själv i rekryteringsprocessen och att den egna organisationen hyser stort förtroende för dem att ta beslut som påverkar hela företaget. Gulati (2009) hävdar nämligen att den anställda är den starkaste och mest kraftfulla ambassadören för ett företag, och i enlighet med det resonemanget påvisas organisationens förtroende för intervjupersonerna att välja ut dessa ambassadörer. Kramer och Cooks (2004) menar att förtroende är en av de viktigaste förutsättningar för att relationer och samarbetet inom och utanför organisationen ska fungera. Starnes et al. (2010) pekar ut att mellanchefer i organisationer utgör en viktig roll gällande förtroendeskapandet eftersom de fungerar som en medlare mellan högsta ledningen och de anställda. För intervjupersonernas situation så gäller det att skapa förtroende med ytterligare en part, kunden. Därför är det av stor vikt att den person som de skickar ut på uppdrag har en förståelse för konsultrollen och det faktum att den verkar som en ambassadör för företaget. Arbetet med att implementera konsultmässighet kan därmed ses som avgörande.

Sammanfattningsvis kan det följaktligen konstateras att intervjupersonerna har ett proaktivt förhållningsätt i sitt arbete. Det gör sig synligt genom att de arbetar med att ta ner kundernas förväntningar och skapa en realistisk bild av vad de kan leverera, redan i ett tidigt stadium.

Samtidigt så arbetar de med att försöka implementera en "konsultmässighet" hos konsulterna, vilket i sig också kan ses som en förbyggande strategi för att undvika eventuella problem. Det är dock inte alltid som problem går att förhindra, vilket ställer krav på intervjupersonerna att även ha ett lösningsorienterat förhållningssätt.

#### 4.2.5 Konflikter med människor i interaktion

Som sagt så är mötet med människor ett centralt inslag i intervjupersonernas arbetssituation. Därför kan orsaken till att problem uppstår ibland kan vara svår att identifiera.

*"Det kan handla om attityder eller känslor, det kan handla om samspelet mellan människor eller kanske en upplevelse från någon som inte stämmer med verkligheten. Det är så komplext."*

- Intervjuperson 8

Det står i enlighet med vad Larsson (2014) diskuterar kring att upplevelsen av verkligheten kan variera beroende på vilka personer som deltar i kontexten och menar att den sociala verkligheten konstrueras av människor i interaktion. Det går att härleda till att det, som flertal intervjupersoner påpekar, inte alltid går att sätta ord på varför ett problem uppstår, eftersom människor tolkar situationer olika. Lösningen menar samtliga intervjupersoner är då att föra en kommunikation med båda parter för att kunna bilda sig en egen uppfattning. Det som kan utläsas är att intervjupersonerna vid dessa tillfällen använder sig av en vad Lazarus och Folkman (1984) benämner som problemfokuserad copingstrategi, snarare än en känslufokuserad sådan. Intervjupersonerna upplever att de blir väldigt lösningsorienterade i relation till de problem som uppstår, vilket bekräftar Lazarus och Folkmans definition av problemfokuserad copingstrategi där individen har ett aktivt och lösningsorienterat förhållningssätt för att direkt försöka lösa eller minimera ett problem. Olofsdotter (2004) betonar vikten för att det ska vara så "besvärsfritt" som möjligt för kunden, vilket gör sig synligt när det kommer till konflikthantering. Där är det viktigt för intervjupersonerna att agera snabbt inför de problem som dyker upp för att underlätta för kunden. Flera intervjupersoner bekräftar att det ibland leder till att de tvingas åsidosätta sina egna känslor eller uppfattningar för att snabbare komma fram till en lösning när det uppstår ett problem mellan kund och konsult. *"Ibland måste man ta på sig saker och säga att det är jag som har gjort fel, även fast man inte gjort det. Men så att kunden blir den som har rätt."* (Intervjuperson 1.) Det kan liknas med emotionellt arbete som innebär att man i sin yrkesroll ibland måste frånga sina egna känslor och vara kapabel att anpassa sig till det som en viss situation kräver (Holm, 2009). Det påvisar att intervjupersonerna befinner sig i en servicefunktion som är beroende av att samspel

mellan människor fungerar. Det som upplevs som problematiskt är att de inte äger utförandet av själva tjänsten, men hålls ändå ansvarig för att det ska fungera bra.

#### 4.2.6 Hantera och motverka rollkonflikter

Utifrån teorier kring rollkonflikter så kan det konstateras att alla rollkonflikter inte kan, eller behöver, lösas (Thylefors, 2007). Det är därför viktigt att rollinnehavaren får möjlighet att hantera konflikten för att möjliggöra att leva vidare med den. Ett sätt att hantera rollkonflikter är att distansera sig från de parter som innehar förväntningarna (Thylefors, 2007). I och med att intervjupersonerna har en inbyggd distans till både konsulter och kunder, så innebär det också att de har en fördel i hantering av rollkonflikter. Det har under senare år vuxit fram en acceptans och förståelse för rollkonflikter och att de inte alltid kan lösas. Det som kan utläsas av intervjupersonerna är att majoriteten av intervjupersoner upplever en acceptans för sin arbetsroll och de motstridigheter som stundtals råder där. Som intervjuperson 5 uttrycker; *“Jag försöker intala mig själv att jag kan inte göra mer än mitt bästa.”* Det är ett återkommande inslag i intervjuerna att intervjupersonerna anammar en inställning där de har en inre dialog med sig själva för att intala sig själva att de inte är mer än människor.

*“Jag brukar tänka så här, så länge jag gör mitt jobb och håller en hög aktivitetsnivå så kan jag liksom inte göra mer.”*

- Intervjuperson 8

Interna dialoger, “Self talk”, kan beskrivas som medvetna tekniker för individen att påverka sig själv för att utvecklas och prestera bättre, vilket kan kopplas till känslomässigt coping där individer tar hjälp av kognitiva tekniker för att klara av och hantera svårigheter (D’Intino et al., 2007; Lazarus och Folkman, 1984). Det framgår tydligt att intervjupersonerna använder sig av interna dialoger för att upprätthålla den konstruerade känslan av kontroll i sin arbetsroll. D’Intino et al. (2007) menar att individer förklarar motgångar och händelser på olika sätt. Personer med pessimistisk förklaringsstil tenderar att se problem och svårigheter som personligt och ser dåliga saker som händer som helt och hållet deras eget fel. Personer med optimistiska förklaringsstilar å andra sidan tenderar att se dåliga händelser i som opersonlig och tillfälliga. Dessa personer tar händelser med större distans genom att skapa konstruktiva tankemönster (D’Intino et al., 2007). Intervjupersonerna kan ses ha optimistisk förklaringsstil till de motstridigheter som sker i deras arbetsroll genom att intala sig själva att det faktiskt inte går att göra mer än sitt yttersta. Optimism och konstruktiva tankemönster menar D’intino et al. (2007) innebär att individer känner mer

motivation till sitt arbete, vilket kan tänkas vara förklaringen till intervjupersonernas positiva inställning till sitt arbete - trots att det stundtals kan vara svårt och utmanande.

#### **4.2.7 Sammanfattning av hanteringsstrategier**

Sammanfattningsvis kan konstateras att intervjupersonerna har ett proaktivt förhållningssätt i sin arbetssituation och på så sätt tar kontroll i sitt arbete. Det handlar såväl som att ta ner kunden krav och skapa en realistisk bild av tjänsteleveransen, som att arbeta med konsulternas "konsultmässighet". När det kommer till människor i interaktion, såsom kunder och konsulter, så går det dock inte alltid att förutse eller förhindra att problem uppstår. För att hantera de situationerna så kan utläsas att intervjupersonerna försöker vara så lösningsorienterade som möjligt och försöka komma fram till en snabb lösning för att åtgärda problemet. De rollkonflikter som uppstår i intervjupersonernas arbetsroll, med motstridiga förväntningar från kunder och konsulter, kan tolkas vara beständiga och således måste accepteras av intervjupersonerna. Den inbyggda distansen kan utläsas underlätta för intervjupersonerna att acceptera rollkonflikterna. Ytterligare en hanteringsstrategi för att klara av sin roll kan tolkas vara att de försöker intala sig själva att så länge de gör sitt yttersta så är det gott nog. Detta optimistiska och konstruktiva tankesätt kan utläsas vara en bidragande faktor till varför de upplever sin arbetssituation som positiv.

## 5. Slutsatser och diskussion

---

*Studiens syfte har varit att skapa en förståelse för hur mellanchefer i flexibla organisationer upplever sin arbetsroll och hur de arbetar för att möta de krav som ställs på dem. Genom analysen kan vi se att även om intervjupersonernas roll och arbetssituation i organisationer stundtals kan vara krävande, så kan slutsats dras att de upplever sitt arbete som positivt. Studiens resultat visar att intervjupersonerna använder sig utav både problemfokuserade och känslomässiga hanteringsstrategier för att klara av sitt arbete, vilket visar sig främst genom ett proaktivt förhållningssätt. Nedan redogörs för de slutsatser som analysen kommit fram till samt en diskussion vad det kan tänkas få för betydelse i vidare kontext.*

Resultatet av studien visar att intervjupersonerna arbetssituation är påfrestande och utmanande. Det framkommer att det som upplevs mest utmanande är dels de varierande arbetsuppgifterna som gör att det blir svårt att prioritera och slutföra uppgifter i sitt arbete, och dels att de är beroende av människor i alla aspekter av sitt arbete. Resultatet visar också att kraven från kunderna upplevs som mest påträngande i relation till konsulterna och högsta ledningen. Här visar det sig att mellanchefernsrollen i flexibla organisationer skiljer sig från mellanchefer i andra organisationer, eftersom kraven kommer från externa parter snarare än inom organisationen. Det kan dock diskuteras varifrån kraven egentligen kommer. Kraven från kunderna kan tänkas att de bottenar i en önskan om att leverera ett resultat, vilket indikerar på att det finns vissa krav från den egna organisationen på att leverera ett gott resultat. Således kan tolkas att det verkliga kravet kommer från den högsta ledningen, även om intervjupersonerna inte direkt upplever det så.

Resultatet visar att den mänskliga aspekten av intervjupersonernas arbete kan innebära en källa till glädje såväl som frustration. Människors centrala roll i intervjupersonernas arbete medför att den autonomi som de hävdar utmärker deras arbete kan diskuteras. Det mänskliga beroendet, och den frustration som det ger upphov till, visar att intervjupersonerna inte har den egenkontroll som de upplever att de har. Det kan tänkas vara en orsak till att de ständigt känner sig stressade. Det kan konstateras att intervjupersonerna upplever former av kontroll i sitt arbete – såväl uppgiftskontroll, deltagande i beslutsfattande samt färdighetskontroll. Samtidigt så framgår det tydligt att de ständigt arbetar för att öka kontrollen i sitt arbete, då majoriteten av de strategier de använder sig av syftar till att ta kontroll över de situationer de befinner sig i. Egenkontrollen kan således diskuteras,

eftersom människor är med och påverkar den faktiska autonomin och självständigheten i deras arbete. Resultatet visar att människors involvering påverkar egenkontrollen negativt, om än så på ett omedvetet plan. På så sätt kan Karasek och Theorells (1990) modell om krav-kontroll-stöd ses som en förenklad modell som inte tar i anspråk alla dimensioner som mellancheferns roll innefattar. För det första så är det alldeles för förenklat att påstå att det endast finns fyra kategorier. Studien visar att intervjupersonerna, som kan ses som ett exempel på att befinna sig i aktiva arbeten, kan inneha egenkontroll i vissa avseenden, men på grund av mänsklig involvering så finns det tillfällen då de inte kan nå kontroll fullt ut. Modellen visar alltså inte hur en individ kan växla mellan olika fält, eller om det ens är möjligt. För det andra så tar modellen inte i beaktning hur individer som befinner sig i ett visst fält själva upplever den egna kontrollen. Som vår studie visar så kan det utläsas att intervjupersonerna själva skulle placera sig i fältet aktivt arbete, men vid vidare analys så kan tolkas att det endast en konstruerad bild av deras situation då mänskliga involveringen påverkar kontrollen över det egna arbetet negativt, utan att de själva är medvetna om det. Det kan tolkas som att det finns en diskrepans mellan den upplevda och faktiska kontrollen. Upplevelsen är följaktligen en dimension som inte tas upp av krav-kontroll-stöd. Således kan diskuteras vilket fält intervjupersonerna egentligen kan placeras i och hur mycket autonomi som de faktiskt har i sin arbetsroll. Samtidigt så kan denna illusion om frihet tolkas som ett sätt att hantera den överbelastade roll som mellanchefer i flexibla organisationer vittnar om.

Fångenskapen i ett mänskligt beroende gör sig även synlig i de rollkonflikter som uppstår. Rollkonflikterna kan utläsas bottna i att det finns motstridiga krav och förväntningar från kunder och konsulter samt att det ständigt uppkommer svårigheter med vilken parts behov som ska tillgodoses. Resultatet tyder på att intervjupersonerna är medvetna om rollkonflikterna och ser det som en oundviklig del av sin arbetsroll. De kan därmed tolkas ha lättare att acceptera att rollkonflikter uppstår, och försöker hantera dem snarare än motverka dem. Resultatet visar att den inbyggda distansen som intervjupersonerna har till de parter som ställer förväntningarna gör att det är lättare att hantera de konflikter som uppstår. På så sätt kan det tänkas vara lättare behålla ett optimistisk och konstruktivt förhållningssätt i sitt arbete som då kan ses vara en bidragande faktor till en positiv upplevelse, rollkonflikter till trots.

Något som kan utläsas vara ytterligare en orsak till den ständiga stressen är det faktum att de hela tiden måste ha ett proaktivt förhållningssätt och ligga i framkant för att nå framgång i sitt arbete. Hur det påverkar individer kan diskuteras, för även om det bidrar till en känsla av mer kontroll, så

blir det likväl en källa till stress. Det är en svår balans mellan dessa två aspekter och resultatet visar att individen själv får försöka skapa jämvikt mellan dessa.

Trots de stora utmaningar som studiens resultat pekar på, så framkommer det ändå att intervjupersonerna har en positiv upplevelse av sin arbetsroll. Det kan utifrån det empiriska materialet tolkas bero på att de känner att de har stort stöd i sitt arbete. Studien visar att intervjupersonerna har stort stöd framförallt från kollegor som de upplever som sina bundsförvanter, men även sina chefer och högsta ledning. Stödet från ledningen gör sig synligt i att de tillåts ta egna initiativ i sitt arbete och gå utanför ramarna om det så krävs. I och med att det finns brister i kontroll i deras arbetssituation så kan stödet från både kollegor och ledning, tänkas vara anledningen till att intervjupersonerna känner att de ändå har förutsättningar nog att klara av sitt arbete. Det framgår att de tycker det är viktigt med stöd, och att de upplever att stöd fungerar som en stöddämpare vid situationer och tidpunkter när arbetet känns mer krävande än vanligt. Resultatet visar att stöd bidrar till att utmaningar som ställs känns mer hanterbara. Rubenowitz (2004) menar att variation och hanterbara utmaningar i arbetet samt en persons möjlighet att ta egna initiativ är aspekter som bidrar till en positiv upplevelse av sin arbetssituation, vilket utifrån resultatet kan ses vara giltigt för intervjupersonernas arbetssituation. Samtidigt så kan slutsats dras att det optimistiska och konstruktiva tankemönstret, som intervjupersonerna vittnar om att de använder sig av som hanteringsstrategi, bidrar till att upprätt hålla en känsla av kontroll - även om det kan betraktas som en illusion.

## **5.1 Vidare forskning**

Avslutningsvis kan konstateras att mellanchefens roll i flexibla organisation är långt ifrån enkel, men att de utgör en viktig funktion och deras arbete kan tolkas vara betydelsefullt i att skapa värde för kunden. Den gränsöverskridande roll som det innebär att vara mellanchef behöver ges resurser nog att klara av de krav som ställs på dem genom att öka egenkontrollen, eftersom de är beroende av andra människor i många aspekter av sitt arbete. I det avseendet så finns det utrymme för vidare forskning kring hur andra människors involvering kan komma att påverka egenkontrollen negativt, och vilka strategier som kan användas för att motverka en sådan negativ påverkan. Det kan ses som en intressant utveckling av Karasek och Theorells (1990) modell om krav-kontroll-stöd. Det kan också vara intressant att se om det finns samma utmaning i andra flexibla organisationer eller hur det skiljer sig åt.

Bemanningsbranschen är en intressant och växande bransch där det finns många aspekter som kan komma att vara intressant för vidare forskning. Utifrån empirin kan utläsas att det finns olika uppdrag som kan delas in i kvalificerade och okvalificerade uppdrag, där första ofta handlar om längre uppdrag och den senare ofta innebär kortare uppdrag. Tyvärr så hade vi som författare varken tid eller resurser för att belysa dessa skillnader närmare. Det som kan vara intressant är att ha en mer genomgående studie som visar hur arbetet för mellanchefer, och andra personer inom organisationen, skiljer sig åt beroende på vilket uppdrag som verksamheten är baserad på. Ytterligare en aspekt kopplad till bemanningsbranschen som kan vara intressant att vidare undersöka är hur rekryteringen till konsultrollen tar sig i anspråk. Resultatet på denna studie visar att utmaningen vid rekrytering inom bemanningsbranschen inte bara ligger i att hitta personer med rätt kompetens, utan också att hitta "rätt" personer som har förståelse och passar för den komplexa roll som konsultrollen innebär. Dock så framgår det inte exakt vad "rätt" innebär i den bemärkelsen, vilket är intressant att undersöka vidare för att få en större förståelse för hela branschen.



## Referenser

Abrahamsson E. (1996). Management Fashion. *Academy of Management Review* 1996, Vol. 21. No. 1, 254-285.

Ahltorp B. (1998). *Rollmedvetet ledarskap. Om chefsroller och ledningsstilar i strategisk samverkan*. Malmö: Liber ekonomi.

Allvin M., Aronsson G., Hagström T., Johansson G. & Lundberg U. (2006). *Gränslöst arbete, Socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet*. Malmö: Liber.

Alvehus J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: En handbok*. Stockholm: Liber.

Alvesson M. & Kärreman D. (2012). *Kreativ metod: skapa och lösa mysterier*. Malmö: Liber.

Alvesson M. & Sköldberg K. (2008). *Tolknings och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.

Atkinson J. (1984). Manpower strategies for flexible organisations. *Personal Management*, 16: 28–31.

Bakka JMF., Fivelsdal E. & Lindkvist L. (2014). *Organisationsteori: struktur, kultur, processer*. Malmö: Liber.

Bryman A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.

D'Intino R., Goldsby M., Houghton J. & N. (2007). Self-leadership: a process for entrepreneurial success. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13. (7), 105-120.

Drakenberg M. (1997). Från ledningsredskap till verksamhetens motor. I: M. Drakenberg, red. *Mellanchefer. Från ledningens redskap till verksamhetens motor*. Lund: Studentlitteratur.

Fejes A. & Thornberg R. (red.) (2009). *Handbok i kvalitativ analys*. Stockholm: Liber.

Franzén H. (2004). *ABC för mellanchefer*. Malmö: Liber Ekonomi.

Frese M., & Fay D. (2001). Personal initiative (PI): An active performance concept for work in the 21st century. In B.M. Staw & R.M. Sutton (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 23, pp. 133-187)

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

Garsten C & Jacobsson K (eds.) (2004) *Learning to be Employable. New Agendas on Work, Responsibility and Learning in a Globalizing World*. Hampshire: Palgrave Macmillan.

Gulati R. (2009). *Reorganize for Resilience: Putting Customers at the Center of Your Business*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.

Hagermann G. (1990). *Konsten att motivera*. Malmö: Liber

Han Y., Wang M. & Dong L. (2014). Role conflicts and the buffering effect of proactive personality among middle managers. *Social behaviour and personality*, 2014, 42(3), 473-48

Hansen H.L. & Orban P. (2002). *Arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.

Hansson M. (2004). Det flexibla arbetets villkor – om självförvaltandets kompetens. *Arbetsliv i omvandling*, 2004:8. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Harrington R. (2013) *Stress, Health and Well-Being: Thriving in the 21st Century*. Belmont: Wadsworth Cengage Learning.

Holm U. (2009) *Det räcker inte att vara snäll: om empati och professionellt förhållningssätt inom människovårdande yrken*. Stockholm: Natur & Kultur

Jedin K. & Theorell T. (1999). Arbetets uppläggning och hälsa. I Ett friskt arbetsliv. *Arbete och hälsa* 1999:22. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Kalleberg A.L. (2001). Organizing Flexibility: The Flexible Firm in a New Century. *British Journal of Industrial Relations*, 34:4 December 2001 0007-1080 pp. 479-504.

Kantelius H. (2012). Inhyrningens logik - konsekvenser för individ och organisation. *Skrifter från institutionen för arbetsvetenskap nr 12*. Göteborgs Universitet.

Karasek R. & Thorells, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. Basic Books. (Förlagsort saknas).

Kramer R.M. & Cook, K.S (2004), Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches (1-18). *New York: Russel Sage Foundation*

Kvale S. & Brinkmann S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Larsson L. (2014). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*, Lund: Studentlitteratur

Lazarus R.S. & Folkman S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer Publishing Company

Lindgren H. (2007). *Mellanchef - Ett komplext uppdrag*. Stockholm: Mareld

Mintzberg H. (1983). *Structure in Fives: Designing effective organizations*. Prentice Hall: Upper Saddle River, New York.

Northouse P. (2004). *Leadership: Theory and practice (3rd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Orpen C. (1982). Type A personality as a moderator of the effects of Role Conflict, Role ambiguity and Role Overload on individual strain *Journal of human stress*. ISSN 0097-840x,

Olofsdotter, G. (2004). Bemanningsföretag - en möjlighet för vem? I: *Företagande och gemenskap: små företags kultur, samverkan och konkurrens (149-168)*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Olofsdotter G. (2008). *Flexibilitetens främlingar: om anställda i bemanningsföretag*. Diss. (sammanfattning) Mittuniversitetet, 2008. Sundsvall.

Olofsdotter G. (2006) I skärningspunkten mellan motstridiga krav och intressen – om ledarskap i bemanningsföretag. *Arbetsliv i omvandling 2006:9*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Ottosson H., & Ottosson J-O. (2007). *Psykiatriboken*. Stockholm: Liber.

Parris M., Vickers M. & Wilkes L. (2008). Caught in the Middle: Organizational Impediments to Middle Managers' Work-life Balance. *Employee Responsibilities & Rights Journal*. Jun2008, Vol. 20 Issue 2, p101-117. 17p.

Rostila M. (2004). Vart tog det ”goda” arbetet vägen? *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, årg 10, nr 3, 173-186.

Rubenowitz S.(2004) *Organisationspsykologi och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Ryen A. (2004). *Kvalitativ intervju: från vetenskapsteori till fältstudier*. (1. uppl.) Malmö: Liber ekonomi.

Sennett R. (1999). *När karaktären krackelerar*. Stockholm: Atlas

Sethi A.K & Sethi S.P. (1990) Flexibility in manufacturing. *The international Journal och Flexible manufacturing system*, 2. Kluwer Academic Publisher, Boston.

Standing G. (2011). *Prekariatet - Den nya farliga klassen*. Göteborg: Daidalos

Starnes B.J., Truhon S.A. & Vikkie McCarthy (2010) Organizational Trust: Employee-Employer Relationships. *Human Development & Leadership Division*.

Sushil (2014). The Concept of a Flexible Enterprise i Edward A. Stohr (2014). *The Flexible Enterprise*. Springer: New Dehli Indien.

Theorell T. (2003). *Psykosocial miljö och stress*. Lund: Studentlitteratur.

Thylefors I. (2007). *Ledarskap i human service-organisationer*. Stockholm: Natur och Kultur.

Von Otter C. (2007). I skuggan av marknadskrafterna – synpunkter på arbetslivsforskningens framtid. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, årg 13, 87-106

Wolmesjö M. (2008). *Ledarskapets autonomi - om chefers dilemman och handlingsutrymme. När den professionella autonomin blir ett problem*. Linnéuniversitetet, Växjö Universitet.

## Elektroniska källor

Bemanningsföretagen Almega (2015). *Så fungerar bemanningsföretag*.

<[https://www.bemanningsforetagen.se/branschfragor/om-branschen\\_1/funktion](https://www.bemanningsforetagen.se/branschfragor/om-branschen_1/funktion)> (Hämtad 2015-05-10).

Konjunkturinstitutet (2012). *Bemanningsbranschern - en liten bransch på frammarsch*.

<http://www.konj.se/download/18.2e23b662137d88fc6f71c60/Bemanningsbranschen+-+en+liten+bransch+på+frammarsch.pdf> (Hämtad 2015-03-23)

Sveriges Riksdag (2012). *Lag 2012:854 om uthyrning av arbetstagare*. §5.1.

<[https://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/sfs\\_sfs-2012-854/](https://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/sfs_sfs-2012-854/)> (Hämtad 2015-05-10).

## Bilaga 1. Intervjuguide

### 1. Förklara syftet med studien

- Förklara kort kring syftet med studien
- Anonymitet
- Be om lov att spela in - förklara varför

### Inledande frågor

- Vem är du och hur hamnade du här?
- Kan du beskriva företaget lite kort?
- Vad ingår i dina arbetsuppgifter?
  - Hur många konsulter?
  - Ansvar
  - Mål - riktlinjer för mål, hur sätts målen?

### Om organisationen

- Hur är arbetet uppdelat?
  - Vem gör vad i organisationen?
  - Vad finns det för olika tjänster?
  - Vem är din chef?
- Vad tycker du är det bästa med ditt jobb?
- Vad upplever du är det svåraste med ditt jobb?

### Mellancheferollen

- Vilka krav har du på dig?
  - Vem ställer krav?
  - Vems krav prioriteras?
- Upplever du att du är i mitten av organisationen?
  - Svårigheter/utmaningar
  - Hur hanterar du dessa svårigheter?
  - Om nej, finns det andra utmaningar?
- Vilket stöd har du i din arbetsroll?
  - Av vem/vilka? På vilket sätt?
  - Nyckelpersoner
- Skulle du säga att du har tillräckligt mycket befogenhet (handlingsutrymme) i förhållande till ditt ansvarsområde?
- Om nej, hur hanterar du det? Ge exempel på när det händer?
- Om ja, ge exempel?
- Har ni tydliga riktlinjer kring vilka befogenheter ni har? Alla samma?

- Sätta gränser
- Prioriteringar när mycket att göra
  - Svårt att prioritera?
- Hinner du med det som förväntas av dig?
  - Om ja, har du någon speciell strategi för att lyckas med detta?
  - Om nej, hur hanterar du detta?
  - Hur påverkas du utav detta?
- Stress?
  - Hanterligt/Ohanterligt?
- Osäkerhet från konsulterna?
  - märks det? Hur hanterar?
- Flexibilitet
- Flexibilitet i arbetsstyrkan
  - Konsulter på hold, eller heltidsanställda.
  - Jämn balans?
  - Korta eller långa uppdrag?
- Hur upplever du att arbeta med konsulter när de befinner sig på ett annat företag? (upplevelsen av distansledarskapet)
  - Vad är svårast?
- Ansvar gentemot konsulterna?
- Vad händer om kunderna är missnöjda med konsulenten?
  - Är det vanligt att någon av parterna är missnöjda? Ge ett exempel.
  - Hur hanterat?
  - kan det hända att konsult och kund oense, vem har rätt?
- Vilka krav ställer kunderna på er som konsultchefer?
- Vilka krav ställer högst ledningen?
  - Har den högsta ledningen stort inflytande på ditt arbete?
  - Om ja, på vilket sätt? Är det bra?
  - Om nej, är det bra?

### **Avslutning**

- Vad upplever du som mest centralt i din upplevelse?
- Tack för deltagande, vi återkommer med resultatet.

### **Reservfrågor**

- En stor del av mellancheftslitteraturen behandlar de oförenliga krav som ställda på mellanchefen som slits i den klassiska konflikten mellan överordnade och underordnade?  
- Känner du igen dig?
- Vad upplever ni är fördelen med att vara anställd av ett bemanningsföretag?
- I nästan all litteratur om konsulterna så står det att konsulterna ofta upplever en osäkerhet eller otrygghet, hur ser på det? Och hur/om det märks? Och hur de i så fall hanterar det?
- Det finns en rätt negativ klang på bemanningsföretag i samhället, och hur de ser på det? Märks det?