



**LUNDS**  
UNIVERSITET

**INSTITUTIONEN FÖR PSYKOLOGI**

***Språkets gränser är förståelsens gränser***  
**- *En studie om mellanchefens utsatta roll under***  
***en organisationsförändring***

**Oskar Kancans Envall & Gustav Lundström**

Kandidatuppsats VT 2016

Handledare: Robert Ragneklint  
Examinator: Öyvind Jörgensen

This study aimed at generating psychological knowledge regarding how the middle manager experiences his/her communicative role during an organizational change. For this purpose, qualitative interviews with several middle managers were conducted at a company located in the south of Sweden. This company had recently gone through an organizational change in which they had merged two different business units into one. The results of the study displayed how the middle managers perceived that both the top management and the subordinates expected them to act several different, and often competing, roles simultaneously during the organizational change. Having to regularly choose where to put their loyalty, this turned out to be challenging for them. Furthermore, the results showed that two separate discourses had developed within the organization, which further complicated the communication, especially during the organizational change. Finally, a discussion regarding possible solutions, such as the consultant, and a democratic leadership style was brought to light. The conclusion was that these means could contribute to a successfully conducted organizational change.

Keywords: autonomy, change communication, consultant, discourses, domain theory, fear of change, leadership, loyalty, middle manager, motivation, negotiated order, organizational change, roles, system of professions.

## Introduktion

### Inledning

Dagens moderna organisationer är komplexa och specialiserade inom specifika områden, vilket ställer höga krav på kommunikationen inom organisationerna; att översätta kunskap, information och idéer mellan olika kontexter. Ny teknik, hård konkurrens och ständig utveckling av marknaden förutsätter flexibla och adaptiva organisationer (von Platen, 2015).

Forskningen inom området förändringskommunikation menar att mellanchefens kommunikativa roll är avgörande för organisationsförändringars utfall (Herzig & Jimmieson, 2006). En av de stora utmaningarna i att genomföra ett lyckat förändringsarbete är att få samtliga av organisationens medlemmar att ställa sig bakom den beslutade förändringen och sträva mot ett gemensamt mål. Mellanchefens uppgift i förändringsarbetet är att samordna och medla mellan medlemmar vilket ger denne en central roll i förändringsprocessen (Herzig & Jimmieson, 2006). För att lyckas med denna vitala uppgift måste mellanchefen besitta ett brett register av roller, färdigheter och egenskaper (Bryant & Stensaker, 2011; Johansson & Hamrin, 2013).

### Teori och Tidigare Forskning

**Mellanchefens roll.** Med mellanchef menas i denna studie en person som befinner sig i en organisations mellanliggande led. Mellanchefen är alltså både ledare över sina anställda och underordnad sin ledning (Bryant & Stensaker, 2011).

Förhandlad ordning är en sociologisk teori som undersöker meningsskapande genom mänsklig interaktion i kontinuerliga förhandlingar (Marshall, 1998). Enligt teorin reproduceras organisationer på mikro-nivåer av sociala aktörer, och inte på makro-nivåer av formella regler, processer eller arbetsbeskrivningar. Den förhandlade ordningen bestämmer alltså hur organisationsmedlemmar socialt förhåller sig till varandra. I ett tillstånd av status quo, då de alldagliga situationerna inom en organisation är rutinmässiga och miljöerna relativt stabila, kan mellanchefen enkelt förhandla den sociala ordningen mellan sina över- och underordnade. Det kan då ske på ett slentrianmässigt sätt eftersom förhållandena mellan organisationsmedlemmarna är förutsägbara och har till stor del redan bestämts av tidigare förhandlingar (Bryant & Stensaker, 2011).

Mellanchefens alldagliga roll omfattar att skapa en effektivt fungerande arbetsmiljö, administrera och säkerställa att arbetsprocessen tillmötesgår organisationens krav, leda anställda och rapportera till ledningsgruppen (Zhang, Tsui, Song, Li & Jia, 2008).

Mellanchefens roll under organisationsförändringen är särskilt komplex eftersom den innefattar att vara både förändringsmottagare och implementerare (Herzig och Jimmieson, 2006). Enligt rollteorin står en roll alltid i relation till en social kontext samt bestäms och legitimeras av de människor som interagerar inom kontexten (Mead & Morris, 1934). Roller skapas således i interaktionen mellan människor inom vilken människor gör gemensamt vilka egenskaper och förväntade beteenden som tillskrivs rollerna. Mellanchefen måste kunna hantera olika och ofta konkurrerande roller samtidigt då ledningen förväntar sig att mellanchefen ska vara förespråkare av förändringsarbetet, medan eventuellt motstridiga underordnade förväntar sig att hen ska stå upp för dem (Bryant & Stensaker, 2011).

I en sådan situation kan den organisationella förändringen tvinga de inblandade i förhandlingsprocesserna till att behöva skapa nya och okända ordningar från grunden (Bryant & Stensaker, 2011). För mellanchefen kan den organisationella förändringen komplicera förhandlandet av ordningen eftersom denna förändring vanligtvis bestäms och utformas av företagets ledningsgrupp, ofta utan att mellanchefen involverats i planerandet. Detta kan skapa en tvingad ordning snarare än en förhandlad ordning (Carnall, 1986; Zhang et al., 2008).

Det är sedan mellanchefens ansvar att utforma handlingsplaner av beslutade förändringar och att presentera dessa för sina anställda samt motivera dem under arbetsprocessen (Zhang et al., 2008). Med sin insyn i, och förståelse för, organisationens operationella verksamhet kan mellanchefen ge viktiga positiva bidrag till förändringsarbetet och därmed påverka hur de anställda sedan reagerar på, samt upplever förändringen (Herzig & Jimmieson, 2006; Likert, 1961). Då mellanchefen har en fördelaktig position för att motivera sina anställda kan det vara gynnsamt för företaget att tillåta denne att delta i det strategiska utformandet av förändringsarbetet. Att motivera är att påverka variationer i intensitet, persistens, kvalitet, och riktning i pågående beteenden. Motivation brukar delas upp i två kategorier; yttre och inre motivation (Elliot & Covington, 2001; Yukl, 2012). Yttre motivation drivs av vetskapen att det finns något att tjäna på att utföra en viss handling, där handlingen ses som ett medel för att nå ett visst utfall som ter sig gynnsamt för en (Ryan & Deci, 2000). Inre motivation drivs av intresse och nyfikenhet, egenskaper som finns inom individen och brukar karaktäriseras av att individen finner tillfredsställelse och nöje i själva utförandet av en aktivitet eller uppgift (Ryan & Deci, 2000). Mer involverande av mellanchefen kan bidra till en förhöjd inre motivation, då denne upplever större delaktighet och ansvar i förändringsarbetet. Det kan ge mellanchefen engagemang och verktyg att agera i en samordnande och motiverande roll vilket i sin tur kan bidra till bättre koordination mellan

de anställda samt göra företaget mer förenat (Barnard, 1940; Herzig & Jimmieson, 2006). Utan att bli involverad i beslutfattandet av förändringen kan det alltså bli utmanande för mellancheferna att motivera sig själv och sina anställda.

Alla forskare delar dock inte åsikten att mellanchefernas roll är positiv för förändringsarbeten. Det finns de som menar att mellancheferna snarare blockerar kommunikationen, i både uppåt- och nedåtgående riktning inom organisationen (Balogun, 2003; Scarbrough & Burell, 1996). Enligt dessa forskare är mellancheferna både kostsamma och resistenta till förändring, liksom konstant underpresterande eftersom de frikostigt spenderar sin tid med att försöka göra sina röster hörda istället för att bidra till det konstruktiva problemlösandet. Därtill är mellancheferna snarare reaktiva än proaktiva, underutbildade och misslyckas regelbundet med att agera entreprenörer.

Likväl är mellanchefernas uppgift att översätta information och direktiv från ledningen till de anställda så att de förstår budskapen korrekt och är motiverade att agera i linje med dem (Falkheimer & Heide, 2011). Ledarskap, per definition, handlar om just detta; att influera andra till att förstå och hålla med om vad som behöver göras, och hur detta skall göras, liksom processen att facilitera individuella och kollektiva ansträngningar att genomföra saker (Yukl, 2012).

**Kommunikation.** Ordet kommunikation kan härledas till det latinska ordet “communis” som betyder gemensam. Med gemensam menas att kommunikation är en social process som nyttjas för att överföra information om erfarenheter, reflektioner och tankar. Denna kommunikationsprocess beskrivs enligt följande modell (Hård af Segerstad, 1982):

*Kunskap hos bäraren → Information överförs → Informationen interagerar med mottagarens informationssystem → Ny information skapas → Kunskap hos mottagaren → mottagaren sprider vidare informationen*

Information är alltså en social artefakt; en av människor konstgjord företeelse eller objekt och är det som faktiskt utväxlas genom kommunikation (Hård af Segerstad, 1982).

Inom vetenskapen har det traditionellt sett funnits två olika synsätt på hur kommunikation som process sker; transmissionsperspektivet och det meningsskapande perspektivet (Carey, 2009). Denna studies syn på kommunikation ligger i linje med det meningsskapande perspektivet och Peder Hård af Segerstads definition av kommunikation. Det meningsskapande perspektivet ser kommunikation som ett sätt att förena människor och göra sådana fenomen som kultur, värderingar och mål gemensamma. Perspektivet betonar att människor har ett behov av att tolka information för att sedan kunna placera den i sina befintliga tankestrukturer. På så sätt skapar människor mening i den information de tillägnar

sig. Hur tankestrukturerna ser ut och hur informationen tolkas beror i sin tur på mottagarens tidigare kunskap och erfarenheter.

Organisationsmedlemmar har olika intressen, erfarenheter och kunskap, vilka ligger till grund för hur varje enskild individ tolkar information (Falkheimer & Heide, 2011). En kommunikatör måste därmed anta att det meddelande som förmedlas kan få lika många budskap som det finns mottagare av meddelandet. I detta avseende är kommunikation en komplex och svårfångad process.

Av detta skäl är det viktigt att definiera den formella kommunikationen med hjälp av regler och strategier. Detta kan göras med hjälp av en kommunikationsplan (Tonnquist, 2012). Kommunikationsplanen säkerställer att rätt information når rätt personer i rätt tid på rätt sätt. Den kan även innehålla riktlinjer eller formella regler för hur samtalsklimatet på möten ska se ut för att få alla medlemmar att delta engagerat. Kommunikationsplanen skapar trygghet och klarhet för organisationsmedlemmarna i hur de ska agera i olika formella sammanhang, och minimerar även risken för att viktig information går förlorad.

**Ledarskapsstilar.** Forskningen inom organisationellt ledarskap utgår traditionellt sett från tre skilda stilar; *demokratiskt ledarskap*, *“låt-gå”-ledarskap* och *toppstyrt ledarskap* (Lewin, Lippitt & White, 1939).

**Demokratiskt ledarskap.** Ett demokratiskt ledarskap skapar ett klimat som karaktäriseras av kollektiva processer vid beslutsfattande. Diskussioner i grupp tillsammans med råd från ledaren leder fram till de beslut som tas. Ledaren har i detta klimat alltså en stödjande roll.

**“Låt-gå”-ledarskap.** Det så kallade “låt-gå”-ledarskapet ger total frihet till gruppens medlemmar att fatta egna beslut. Ledaren är i detta klimat minimalt involverad i medlemmarnas arbete.

**Toppstyrt ledarskap.** I det toppstyrda ledarskapet uppstår ett klimat där ledaren själv dikterar riktlinjer, procedurer och mål. Hen fattar beslut utan större hänsyn till övriga gruppmedlemmars åsikter och synpunkter. Ledaren har full kontroll och lämnar föga autonomi till gruppen.

**Kommunikativa ledarstilar.** Organisationsförändringar kan exempelvis ske genom omstrukturering, nyutveckling, strategiförändring, uppköp, fusioner och förändringar i företagskultur (Kotter, 1995). De kan antingen vara drastiska, det vill säga snabba och omtumlande, eller kontinuerliga, som en naturlig del i organisationens utveckling.

Under en organisationsförändring är organisationens medlemmar i särskilt behov av tydlig kommunikation från sin ledning om varför förändringen sker och hur

förändringsprocessen ser ut (DuFrene & Lehman, 2014). Forskningen inom kommunikativt ledarskap har identifierat ett antal färdigheter en kommunikativ ledare bör ha; att anpassa informationen efter mottagare och kontext, vara tydlig och skapa förståelse samt vara tillgänglig (Johansson & Hamrin, 2013). Dessa kommunikativa färdigheter ligger i linje med det meningsskapande perspektivet (Carey, 2009). I egenskap av kommunikativ ledare måste mellancheferna därmed kunna översätta informationen från företagsledningen så att de anställda förstår vad organisationsförändringen konkret innebär för deras dagliga arbete (DuFrene & Lehman, 2014). Många mellanchefer är dock rädda för att tolka information från ledningshåll då de inte vill påverka eller förvanska budskapen (Simonsson, 2002).

Under organisationsförändringar är det även av yttersta vikt att mellancheferna är tillgängliga och bemöter de anställdas frågor då det bidrar till trygghet hos de enskilda medlemmarna (DuFrene & Lehman, 2014). Oavsett hur genomtänkt och fördelaktig en organisationsförändring är, uppfattas den allt som oftast som en kris av de underordnade inom företaget (Frandsen & Johansen, 2011). Ett tillstånd av kris medför emotioner så som sorg, ilska, stress och svek. Dessa känslor grundar sig i en rädsla för förändring som i sig innebär att de underordnade nu måste navigera i nya och okända sammanhang och där utfallet av förändringsarbetet är ovisst (DuFrene & Lehman, 2014; Landy & Conte, 2013). De upplever därmed en avsaknad av ontologisk trygghet. Ontologisk trygghet innebär för individen en känsla av att den egna identiteten är säker då den enkelt kan länkas till en bekant världsbild (Lallander & Johansson, 2010). Individen upplever då en känsla av att allt är i sin ordning och kan slentrianmässigt navigera inom den existerande kontexten. För mellancheferna och de underordnade blir det särskilt påfrestande att behöva navigera inom de nya strukturerna eftersom de inte varit involverade i det strategiska planerandet av förändringen. Detta resulterar ofta i förvirring kring vad som pågår eller i ilska gentemot ledare (DuFrene & Lehman, 2014). Ledarens utmaning i denna situation bottnar därmed i att reducera de underordnades rädsla för förändringen, vilket är en utmaning av kommunikativ karaktär (Luo, Song, Gebert, Zhang & Feng, 2016).

Forskningen inom området har identifierat fyra kommunikativa ledarstilar som beskriver hur en ledare kan bedriva kommunikation med sina underordnade under pågående organisationsförändringar (Luo et al. 2016). Den första kommunikativa ledarstilen benämns som den *hopp-orienterade stilen*. Med denna stil hanterar ledaren de underordnades rädsla att förändringsarbetet ska misslyckas. För att reducera denna rädsla ska ledaren indikera att förändringen ter sig lovande och genomförbar samt kommunicera informationen om förändringen på ett uppmuntrande sätt. Den andra kommunikativa ledarstilen är den

*störorienterade stilen*. Med denna stil fokuserar ledaren på att förmedla en bild av sig själv som fast besluten att driva igenom förändringsarbetet och som villig att erbjuda det stöd som krävs till sina underordnade. Ledaren måste i detta avseende kommunicera information på ett övertygande och självsäkert sätt för att demonstrera sitt engagemang i förändringen. Den tredje kommunikativa ledarstilen, den *underordnings-orienterade stilen*, är menad att reducera de underordnades rädsla för eventuella personliga förluster som kan uppstå i samband med förändringen. Vid tillämpande av denna stil ska ledaren kommunicera de potentiella förmåner förändringen för med sig, både för organisationen och särskilt för de underordnade. De tre ovan nämnda kommunikativa ledarstilarna har visat sig vara positivt korrelerade med en välvillig attityd gentemot förändring hos de underordnade. Användande av de tre ovan nämnda kommunikativa ledarstilarna ökar de underordnades känsla av engagemang, samt minskar deras rädsla inför stundande förändring (Luo et al. 2016). Den fjärde och sista kommunikativa ledarstilen visar däremot inte någon positiv effekt på underordnades attityder och engagemang inför ett förändringsarbete. Det är den *verklighetsorienterade ledarstilen*, vilken fokuserar på att förmedla en så verklighetstrogen bild av förändringsarbetet som möjligt. Med denna kommunikativa ledarstil ska informationen till de underordnade vara komplett och innefatta både de negativa och positiva aspekterna av förändringsarbetet. Tanken är att stilen ska reducera rädslan för att ledningen inte beaktat alla de olika aspekterna i planerandet av förändringen (Luo et al. 2016).

Vidare måste ledaren vara en drivande kraft i implementeringsarbetet samt motivera och engagera sina underordnade. För att organisationen ska genomgå förändringsarbetet på ett effektivt sätt måste mellanchefen lyckas balansera mellan att vara pådrivande i förändringen men samtidigt inkännande av de underordnades synpunkter och humör för att lyckas motivera dem. Mellanchefen förväntas därmed förmå att agera många olika roller samtidigt under förändringprocessen. Fyra huvudsakliga roller har identifierats; Hen ska agera *terapeut* åt de underordnade, *entreprenör* för förändringen, *implementerare* åt ledningen samt *kommunikatör* både upp och ner i organisationsleden (Huy, 2002).

**Domänteori, Professionssystem och Diskurs.** Domänteorin undersöker inomorganisatoriska relationer i offentliga organisationer genom att dela upp dem i tre nivåer: *politikdomänen*, *ledningsdomänen* och *professionsdomänen* (Kouzes & Mico, 1979). De tre domänerna är oförenliga med varandra när det gäller styrningsprinciper, framgångsmått, strukturella arrangemang och arbetsmetoder. Varje domäns normer står i kontrast till de andra domänernas normer.



Dessa principiella olikheter separerar domänerna från varandra då de främjar olika identiteter associerade med domänerna. Samtidigt hämmar de utvecklandet av en gemensam vision inom organisationen. De olika synsätten på vad arbetet ska uppnå och hur det ska utföras leder till oenigheter, rivalitet och en minskad känsla av samhörighet bland domänerna. Vidare orsakar olikheterna utmaningar i utvecklandet av organisationen varpå ett tillstånd av konstant osäkerhet infinner sig (Kouzes & Mico, 1979).

Paralleller mellan domänteorin och professionssystemet (Abbott, 1988) kan dras. I samhället pågår en ständig konkurrens mellan professioner om jurisdiktion; legitimiteten att få ansvara över samhällets arbetsuppgifter (Abbott, 1988). På dagens arbetsmarknad har exempelvis psykologin vunnit legitimitet kring flera av arbetslivets problem, som arbetsmiljö, stress och motivation. Både pedagogik och sociologi kan sägas konkurrera med psykologin om rättigheterna att arbeta med dessa problem. Detta kan liknas vid hur domänerna inom en organisation konkurrerar över rätten att bestämma hur arbetsuppgifter ska utföras samt vilka mål som ska uppnås. Studien har använt sig av Professionssystemet för att belysa hur konkurrensen går till om att få bestämma över arbetsmetoderna inom en organisation. Oförenligheten mellan domänernas synsätt bottnar i hur medlemmarna inom varje domän skapar och upprätthåller sin bild av verkligheten genom diskurs.

Diskurs förklarar hur människor med hjälp av språk och text inte bara återger sin verklighet utan även formar den (Winther-Jørgensen & Phillips, 2000). När man talar om diskurs i samband med organisationer syftar man både till språkbruk inom organisationen och hur organisationens värderingar, normer och idéer skapas genom diskurs (Winther-Jørgensen & Phillips, 2000). Dessa är centrala delar för organisationskulturen; den uppsättning kollektiva värderingar, övertygelser och principer som existerar bland organisationens medlemmar (Landy & Conte, 2013; Needle, 2004). Aktörer inom respektive domän interagerar främst med andra aktörer inom samma domän, vilket skapar olika diskurser och verklighetsuppfattningar inom organisationen (Kouzes & Mico, 1979). I och med de skilda diskurserna skapar respektive domän egna meningar om hur de problem och utmaningar som organisationen ställs inför ska lösas. Även arbetsrelaterade attityder och värderingar formas i interaktionen mellan aktörer. Dessa ska därmed inte ses som isolerade entiteter baserade på de enskilda medlemmarnas erfarenheter utan som delar i ett större system (Aggerholm, 2014). Diskursen inom en organisation, eller domän, formar alltså den verklighet de anställda befinner sig i och således även den arbetsmiljö och kultur inom vilken de utför sitt arbete (Hardy, Lawrence & Grant, 2005).

Även den kollektiva identiteten inom en organisation influeras av den rådande diskursen (Hardy et al. 2005). Då en grupp människor upplever en känsla av kollektiv identitet uppkommer ett "vi". Med detta "vi" tillkommer automatiskt även ett "dem". Då människor favoriserar sin egen grupp över andra grupper uppstår så kallad inomgruppsfavorisering, vilken tenderar att styra människors beteenden, attityder och kognitiva tänkande (Hewstone, Rubin & Willis, 2002). Skvaller är ofta en bidragande faktor till inomgruppsfavorisering. Skvaller skapar gemenskap samtidigt som det kan användas till att kontrollera bilden av andra och på så sätt vara ett medel för maktutövning (Lallander & Johansson, 2010). Inom en organisation kan känslan av solidaritet gentemot ens egen grupp inverka på både effektivitet och arbetstrivsel, men samtidigt skapa distans till andra grupper, såväl inom som utom organisationen (Hardy et al. 2005). En kollektiv identitet skapas i diskursiva processer där människor konstruerar verkligheter och gör dem gemensamma för gruppen (Hardy et al, 2005). Inom en organisation kan således skilt utvecklade diskurser resultera i olika kollektiva identiteter för respektive domän.

I den offentliga organisationen består politikdomänen av folkvalda politiker som har till uppgift att formulera styrande principer för organisationen som helhet (Kouzes & Mico, 1979). Denna studie ignorerar politikdomänen och fokuserar endast på ledning- och professionsdomänen eftersom organisationen som undersökts är ett privatägt företag. Politikdomänen existerar inte inom företag.

Ledningsdomänen arbetar med metoder präglade av hierarkisk kontroll och koordinering (Kouzes & Mico, 1979). Aktörerna inom domänen för diskussioner om långsiktig utveckling och arbetssätt. Genom regler och riktlinjer för det administrativa arbetet rationaliserar ledningsdomänen organisationen med syfte att höja effektiviteten. Domänen beslutar över de anställdas arbete och hur resurserna ska förvaltas, och det förekommer sällan kontakt mellan denna domän och kunder. Domänens framgång mäts baserat på kostnadseffektivitet.

Aktörerna inom professionsdomänen utför organisationens tjänster (Kouzes & Mico, 1979). Dessa medlemmar måste ha god kunskap om verksamheten för att kunna tillgodose kundens behov och krav. För att kunna anpassa arbetet efter varje kunds behov efterfrågar aktörerna autonomi så de kan variera arbetsmetoderna. Aktörerna inom professionsdomänen tar del av både arbetsplanen och det verkliga arbetet och ser därmed hur stor avvikelsen blir. Inom professionsdomänen mäts framgång i det kvalitativa utförandet av tjänsterna och aktörerna har andra idéer, om organiseringen av arbetet och andra lösningar på problemen, än ledningsdomänen.

Eftersom domänerna är organiserade efter arbetsuppgift stärks gemenskapen och den kollektiva identiteten inom dem, samtidigt som gapet till andra domäner ökar (Kouzes & Mico, 1979). Avsaknaden av identitet i organisationen som helhet hindrar aktörerna inom de olika domänerna att forma en gemensam vision. I och med de skilda arbetsuppgifterna och måtten på framgång har aktörerna i de olika domänerna skilda perspektiv, behov och idéer då det kommer till utmaningar och problem. Ledningsdomänens arbete för kostnadseffektivitet konkurrerar ofta med professionsdomänens arbete för kvalitet, kundfokus och autonomi. Aktörerna inom de olika domänerna upplever svårigheter i att förstå varandras perspektiv vilket resulterar i att de betraktar varandra som rivaler snarare än kollegor.

**Konsulten.** Moderna organisationer är komplexa samt specialiserade inom specifika områden och höga krav ställs på kommunikationen inom organisationerna; att översätta kunskap, information och idéer mellan olika kontexter. De flesta organisationer leds därmed av människor med ett konstant behov av identitetsförnyelse, ångestreducering och, i princip, all hjälp de kan få för att klara av sina dagliga uppgifter (von Platen, 2015). Forskningen har identifierat två typer av konsulter; *expertkonsulten* och *processkonsulten* (Schein, 1978).

**Expert-konsulten.** En av de viktigaste roller konsulten har hos klientorganisationen är den som tolk. I idealfallet besitter konsulten multi-kontextuell kunskap, tvåspråkiga färdigheter och tolkningsverktyg som sätter dem i stånd att översätta kunskap och idéer mellan olika kontexter och aktörer (von Platen, 2015). Vidare innehar konsulten både teknisk och sektoriell kunskap samt både kreativa och flexibla idéer, vilket ger konsulten möjlighet att leverera lokalt anpassade meningsfulla tolkningar. Konsultens tolkningsfärdigheter kan på så sätt bli värdefulla tillgångar för klientorganisationen. Denna beskrivning av konsulten (von Platen, 2015) liknar Scheins skildring av expert-konsulten (Schein, 1978).

**Process-konsulten.** En process-konsult är en konsult med insikt i, och förståelse för hur psykosociala processer inom organisationer går till (Schein, 1999). Process-konsulten kan bidra till organisationsförändringar genom att agera stödjande och medlande för gruppen och de enskilda individerna i planeringsfasen. Vidare är process-konsulten uppmärksam på förtäckta gruppdynamiska och interpersonella problem som kan komma att förhindra förändringsprocessen. För sådana problem kan process-konsulten bistå med pedagogiska insatser samt verktyg, metoder och kunskap som underlättar för förändringsprocessens fortskridande, exempelvis genom att agera i en medlande och terapeutisk roll för gruppmedlemmarna.

## Syfte

Ovanstående teorier bidrar till en bild av mellanchefens roll i en organisation samt vad dennes arbete innebär. Enligt teorierna tycks mellanchefen behöva hantera många utmaningar, både av psykologisk och kommunikativ natur. Då området kring mellanchefen och dennes roll under en organisationsförändring är relativt nytt och outforskat används källor från det socialpsykologiska, arbets-och organisationspsykologiska samt det kommunikativa forskningsfältet. Ett tvärvetenskapligt angreppssätt visar sig nödvändigt för att kunna bilda tillräcklig förståelse för ämnet. Som det framgår i teoriavsnittet är kommunikation en central del i mellanchefens arbete, särskilt under organisationsförändringar. Studien undersöker således, med hjälp av kvalitativa intervjuer, hur mellanchefen upplever sin kommunikativa roll under en organisationsförändring.

Studiens syfte är att erhålla djupgående kunskap om mellanchefens subjektiva upplevelser av organisationsförändringen och sin roll i utförandet av den. Detta för att utveckla den kunskaps- och begreppsram som finns kring mellanchefens arbete samt förändringskommunikation. Vidare ämnar studien att bidra till diskussionen kring möjliga lösningar till utmaningar relaterade till förändringsarbeten, vilket förhoppningsvis visar sig användbart för framtida organisationella förändringsarbeten.

Den forskningsfråga som formulerats för att tillgodose syftet är följande:

*Hur upplever mellanchefen sin kommunikativa roll i organisationsförändringar?*

## Metod

### Litteratursökning

För att finna relevant litteratur inom forskningsfältet och skaffa tillräckligt god förförståelse av ämnet gjordes en litteratursökning. De litteraturbaser som användes var *LUBsearch*, *PsycInfo*, *LUP Student Papers* samt *SwePub*. Litteratursökningen inleddes med utgångspunkt i sökorden; *communication*, *communicative role*, *fear of change*, *identity*, *industrial and organizational psychology*, *leadership*, *middle manager*, *motivation*, *organization*, *organizational change*, *organizational climate*, *organizational culture*, *roles* samt *work identity*. Vidare ansågs det intressant att skaffa djupare kunskap om de olika nivåerna inom en organisation och relationen mellan dessa, samt hur mellanchefen hanterar att befinna sig i mellanledet. Arbetet fortskred med avstamp i sökorden; *collective identity*, *competition*, *discourse*, *domains*, *group dynamics*, *loyalty*. Samtliga ovanstående ord söktes även på svenska. I sökningarna experimenterades det med kombinationer och ändelser i syfte att på ett så utförligt som möjligt gå igenom forskningsfältet. Vidare skrevs sammanfattningar

av den litteratur och de artiklar som hade identifierats för att kunna hitta relevanta beröringspunkter. Den relevanta litteraturen har inkluderats i teoriavsnittet.

### **Val av metod**

I denna studie användes kvalitativ metod. När man i beteendevetenskaplig forskning talar om kvalitativa metoder menas alla typer av metoder som bygger på intervjuer, observationer eller analys av texter (Ahrne & Svensson, 2015). Kvalitativ metod är beskrivande och ger bra förutsättningar för att förstå perspektiv och miljöer. Med hjälp av en kvalitativ metod kan man även enkelt sätta in normer och värderingar i ett sammanhang.

För genomförandet av studien valdes semistrukturerade intervjuer. Intervjuer kan definieras som ett samtal med syfte (Ryen, 2004). Denna definition stämmer bra överens med denna studies syn på den semistrukturerade intervjun som ett verktyg för deskriptiv datainsamling i vilken forskaren är intresserad av att få respondentens syn på ett visst ämne eller en viss fråga beskrivet för sig.

Syftet med att använda intervjuer till grund för studien var således att erhålla djupgående kunskap om mellanchefens subjektiva upplevelser av en organisationsförändring. Eftersom tolkningen av deltagarnas utsagor är det centrala i studien valdes den hermeneutiska kunskapssynen som utgångspunkt. Hermeneutiken handlar både om metoder för förståelse och tolkning, liksom om beskrivningen av förståelsen och dess förutsättningar (Willig, 2013). Studien har byggt på den hermeneutiska kunskapssynen såtillvida att deltagarnas upplevelser ständigt stått i centrum då forskarna strävat efter att finna förklaringar till deras handlingar och förståelse för deras beteenden. Varje enskild deltagares utsaga ska förstås i relation till det samlade intervjumaterialet.

Arbetet har genomförts i enlighet med den så kallade hermeneutiska cirkeln. Denna syftar på att tolkningen av utsagan växer fram mellan forskarnas förförståelse och mötet med de nya erfarenheter forskarna införskaffar, vilket i sin tur leder till ny förståelse som sedan står som förförståelse i framtida tolkningar (Willig, 2013). En utmaning i denna arbetsprocess är att som forskare sträva efter att inte låta den egna förförståelsen för ämnet färga tolkningen av respondenternas utsagor. I denna studie har forskarna strävat efter att vara medvetna om den egna förförståelsen.

När intervjun används som forskningsverktyg är det viktigt att inte simplificera och idealisera den som en överlägsen teknik för att tillägna sig kunskap från respondenter (Alvesson, 2003). Deras utsagor är inte nödvändigtvis sanna representationer av deras inre tankevärld. Intervjun är en socialt komplex situation där det finns både normer och förväntningar att förhålla sig till. Det finns alltså många faktorer som kan påverka

respondenternas svar. Det kan existera ett institutionellt tryck som resulterar i att respondenterna uttrycker sig på accepterade och standardiserade sätt. Vidare menar forskning att respondenter uttrycker sig genom den för tillfället tillgängliga diskursen, vilket kan reducera subjektiviteten och sanningen i deras utsagor. Även identiteter för intervjun krävs, vilka ofta är oklara och utsagda, något som gör det svårt för intervjuaren och respondenten att vara medvetna om hur de styr intervjuns fortgång. Identiteterna står alltid i relation till varandra och påverkar således hur den andre betar sig. Dessa är alla faktorer som komplicerar intervjun som forskningsverktyg och som intervjuaren måste förhålla sig till.

Forskarna av denna studie har med detta i åtanke strävat efter medvetenhet och det som kallas för vetenskaplig craftmanship, det vill säga en hederlighet i det vetenskapliga utövandet (Kvale, 1995).

### **Val av respondenter**

För intervjuerna behövdes 8-10 stycken mellanchefer på ett och samma företag. Valet att utföra studien på endast ett företag grundade sig i förhoppningen att studien på så sätt skulle bli tydligare och mer sammanhängande, men även på grund av att de resurser som hade krävts, för att kunna genomföra en mer omfattande studie på fler företag, inte fanns.

För att bilda en lämplig urvalsram av potentiella deltagare för studien började arbetet med att kriterier formulerades för vilka organisationer som skulle kontaktas. Sökkriterierna som användes var att organisationerna hade minst 150 anställda, och att den befann sig i, eller nyligen hade avslutat, ett förändringsarbete.

Anledningen till att företagen skulle ha minst 150 anställda grundade sig i att studien behövde 8-10 mellanchefer från ett och samma företag. Det ansågs rimligt att en mellanchefer ansvarar för cirka 10-15 personer, därav valdes ett minimum av 150 anställda som en lämplig gräns.

### **Genomförande**

För att identifiera vilka organisationer som uppfyllde de valda kriterierna användes sökmotorn Google. Med hjälp av Google identifierades en lista över de största arbetsgivarna i Sydsverige. Därefter skapades ett kalkylark med företag samt kontaktpersoner och telefonnummer till respektive företag. Innan telefonkontakt med företagen inleddes utformades en samtalsmanual med riktlinjer för vad samtalen skulle beröra samt all relevant information om studien. Därefter initierades telefonkontakt med de kontaktpersoner företagen som hade kvalificerats fram. De befattningar inom organisationerna som kontaktades var VD, kommunikationsansvarig samt personalansvarig då det fanns en misstanke att dessa befattningar hade befogenhet att besluta om studien var av intresse för organisationen samt

om det fanns tillgängliga mellanchefer att intervjua. Responsen var mycket god då närmast alla kontaktpersoner var intresserade av att låta deras mellanchefer delta. Efter telefon- och mailkontakt med ett antal kontaktpersoner stämde möte med ledningen för ett företag verksamt inom byggbranschen.

Företagets ledning, bestående av de två högst uppsatta personerna inom organisationen, berättade för oss att företaget tidigare var uppdelat på två separata orter i Sydsverige. En av enheterna hade sedan länge varit affärsmässigt ogynnsam. Ledningen verkade anse företagskulturen vara en anledning till de svaga resultaten. Enligt företagsledningen varken samarbetade eller kommunicerade dessa enheter, utan delades av djupa klyftor. Inte nog med att det inte fanns någon kontakt mellan enheterna, stämningen dem emellan var sådan att de närmast betraktade varandra som konkurrenter, snarare än kollegor. Ledningen kallade skämtsamt klyftan mellan enheterna för "kinesiska muren".

För att få mer kontroll över organisationen och för att överkomma de djupa klyftorna upplevde ledningen att en organisationsförändring var företagets bästa alternativ. Förändringen innebar att de två enheterna slogs samman och flyttade ihop till ett gemensamt kontor. Motiveringen var att ett närmare arbete mellan de anställda skulle resultera i att de kunde dra lärdomar av varandra. Sammanslagningen gav även ledningen mer kontroll över verksamheten. Ledningen upplevde dock att företaget ännu befann sig i processen med att få de anställda att samarbeta och beskrev uppgiften som "jobbig" och "tuff". I samband med sammanslagningen av enheterna hade några anställda från den flyttade entreprenadverksamheten lämnat företaget. De som var kvar hade nu flyttat till det gemensamma kontoret. Enligt ledningen fanns fortfarande utbredd negativa associationer och känslor kring organisationsförändringen och många anställda upplevde att processen inte skötts på bästa sätt.

Ledningen var av uppfattningen att mellancheferna hade varit ganska fria att bestämma själva om de ville vara aktiva eller inte i förändringsarbetet. De mellanchefer som var aktiva i förändringsarbetet och gick på mötena för det strategiska planerandet var generellt sett mer positiva till förändringen, menade ledningen. Det verkade främst finnas negativa känslor hos medlemmarna inom den flyttade avdelningen. Ledningen berättade att de mellanchefer som genomgått flytten inte såg sitt nya kontor som något positivt.

Ledningen upplevde själva att de hade misslyckats. De faktorer som låg till grund för misslyckandet ansåg de vara den kultur, historia och det tidspann som de hade att utgå från. Enligt dem satt mycket "negativ kultur i väggarna".

De lärdomar de hade fått var att de hade underskattat den kommunikativa delen i förändringsarbetet och de sa att de hade behövt extern hjälp med detta. De såg det som att "kommunikationen som har gått ut, och så som den har uppfattats har det varit stor skillnad på". Många anställda uppgav till ledningen att de inte fick information om vad som hände, men ledningen själva verkade tycka att de hade erbjudit information genom många olika kommunikationskanaler. De berättade att de höll möten med projektledarna en gång i veckan, men att de nu hade gått över till att hålla dem två gånger i månaden. De höll även möten med serviceledarna två gånger i månaden, samt ett distriktsinformationsmöte för alla mellanchefer var tredje månad. Utöver mötena skickade ledningen även ut veckobrev per mail, ungefär en gång varannan vecka, med information om vad som pågick i verksamheten. Dessa skulle projektledarna ta upp på sina personalmöten, men ledningen verkade inte anse att det hade skötts. Därtill använde de även anslagstavlor och tv-apparater med PowerPoint för att distribuera information till de anställda. Deras upplevelse var dock att det fortfarande var många anställda som inte tog del av informationen som kommunicerades. Ledningen var tydliga med att det var den kommunikativa biten i förändringen som hade brustit, den tekniska flytten ansåg de ha gått väl. I samförstånd med ledningen beslutades att studien skulle genomföras med mellancheferna på deras företag.

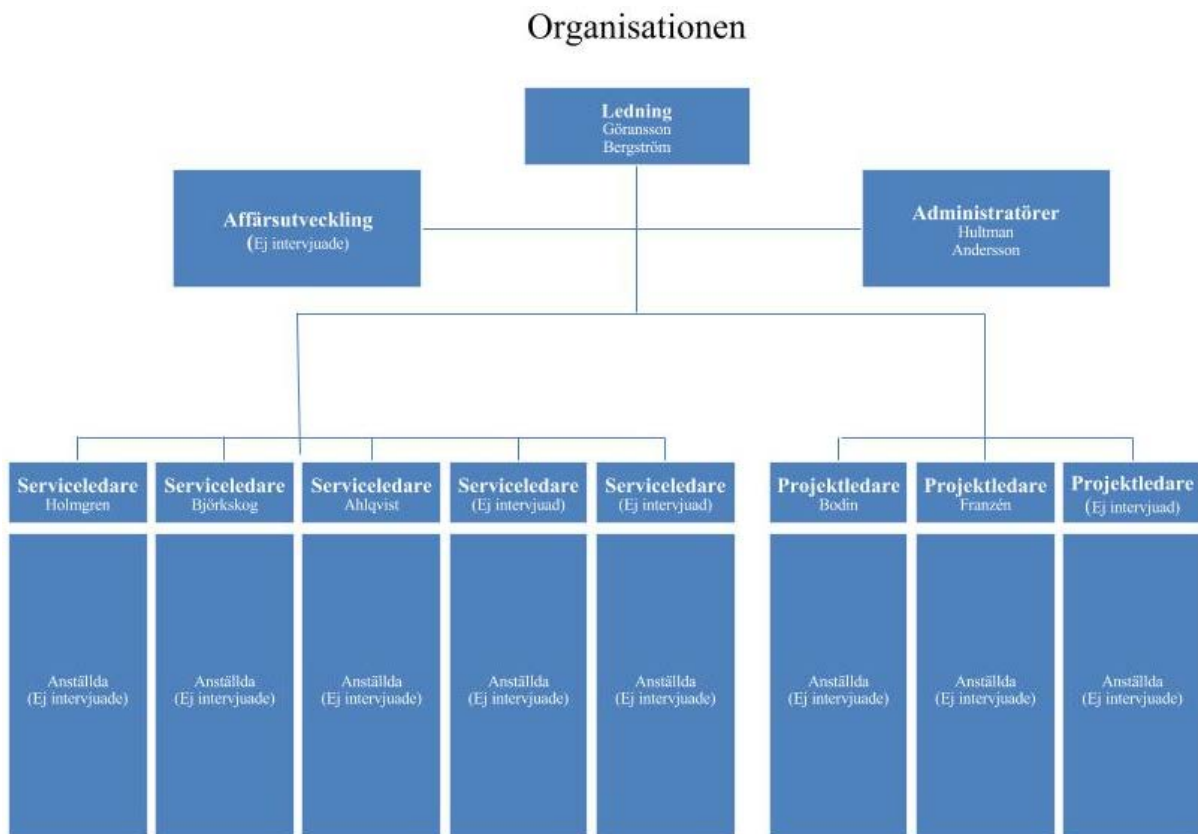
Efter mötet gavs forskarna tillgång till telefonlistor och ett organisationsschema för att hjälpa till att kontakta deltagarna. Detta gjordes via telefon, där datum och tid för intervjuerna bestämdes. Efter samtalen skickades informationsblad om studien ut via mail till samtliga deltagare.

Därefter skapades en intervjuguide som låg till grund för intervjuerna. Intervjuguiden innehöll riktlinjer för hur intervjuerna skulle genomföras, samt teman och frågor som ansågs lämpliga för studien. Till grund för intervjuguiden låg studiens frågeställning, teoribakgrund, relevant litteratur om kvalitativa metoder och intervjuer, samt den förkunskap om organisationen och förändringsarbetet som hade tillägnats på mötet med ledningen. Intervjuguiden användes sedan som ett verktyg för att rikta samtalet mot teman intressanta för studiens forskningsfråga. Temana var följande; *förändringsbakgrund, kommunikation, ledarskap, förväntningar på förändringen, roller* samt *motivation*. Samtidigt var intervjuguiden flexibel och öppen till karaktären för att den skulle ge möjlighet till deltagarna att utveckla sina resonemang och utsagor.

På företaget fanns åtta mellanchefer samt två administratörer med inflytande över företagets anställda då de hade informella ledarroller. Samtliga mellanchefer erbjöds att delta, men efter att en mellanchefer avböjde från medverkan, en fick förhinder vid två bokade



tillfällen och en var okontaktbar, genomfördes totalt sju semistrukturerade intervjuer med fem mellanchefer och två administratörer. Fem av deltagarna var män och två kvinnor. Nedan följer en organisationskarta över vilka roller deltagarna hade. Namnen är fingerade.



**Figur 1. Organisationskarta över deltagarnas roller inom organisationen.**

Intervjuerna genomfördes enskilt med varje deltagare i avskilda rum i företagets lokaler. Detta upplägg ansågs ge störst möjlighet för deltagarna att uttrycka sig fritt och utveckla sina svar utan att behöva ta hänsyn till andra medarbetare i rummet. Samtliga deltagare befann sig på företagets kontor vilket gjorde det praktiskt att hålla intervjuerna där. För närmare kontakt mellan intervjuaren och respondenten gjordes valet att genomföra intervjuerna med endast en av forskarna närvarande vid varje enskild intervju. För inspelning av intervjuerna användes diktafon, efter godkännande av samtliga respondenter.

För att respondenterna inte skulle påverkas av vetskapen att materialet skulle publiceras utlovades samtliga av deltagarna anonymitet. Hade deltagarnas identiteter offentliggjorts hade det kunnat inverka på hur de berättade om sina upplevelser och på hur sanningsgraden i utsagorna. Detta hade i sin tur haft betydelse för de slutsatser som drogs från resultatet. Anonymitet för deltagarna hjälper även till att motverka effekter som social önskvärdhet eller tendensen att vilja framstå som lojal mot ledning och anställda (Alvesson,

2003). I övrigt har vetenskapsrådets etiska regler för samhällsvetenskaplig forskning följts (Hämtat 17 april 2016 från Vetenskapsrådet: <http://www.vr.se>).

### **Dataanalys**

Efter att de sju intervjuerna hade genomförts transkriberades de och skrevs ut i pappersform för att underlätta analysarbetet. Därefter läste båda forskarna igenom intervjuerna ur vilka teman och nyckelord identifierades för vidare bearbetning. Forskningsfrågan användes som referenspunkt för att avgöra vilka delar av intervjuerna som var relevanta för studien. Därefter jämfördes intervjuerna med varandra för att finna gemensamma teman i syfte att ge studien högre validitet. För att på ett lämpligt sätt strukturera data gjordes en tematisk analys; respondenternas utsagor sorterades under de identifierade temata (Willig, 2013). Detta utmynnade i en tydlig helhetsbild av respondenternas tankar och åsikter kring förändringsarbetet och deras roller under det, vilken låg till grund för resultatdelen. Arbetet fortgick med att jämföra relevanta beröringspunkter mellan resultat och teoriavsnittet, vilket låg till grund för studiens diskussion.

### **Resultat**

Ur intervjuerna identifierades följande teman, vilka har legat till grund för resultatdelen:

*Organisationsförändringen, Kommunikation, Skvaller, Skilda tolkningar, Två domäner, Kontroll/autonomi, Språkförbristningar, Ledarskap, Lojalitet, Motivation, Otydlighet och Osäkerhet samt Organisationskultur.*

### **Organisationsförändringen**

Enligt företagsledningen var anledningen till förändringsarbetet att mellancheferna skulle sitta närmare varandra på Ort A-kontoret, vilket skulle underlätta samarbetet dem emellan. Ledningen syftade till att etablera kontakter mellan de olika enheterna vilka tidigare inte kommunicerade alls. Den bild som ledningen beskrev var att det överlag fanns en negativ inställning till förändringsarbetet. Vid genomförandet av intervjuerna stod det dock klart att majoriteten av deltagarna uppfattade förändringsarbetet som naturligt och nödvändigt. Administratören Andersson förklarade:

Det var ju ingen överraskning om man säger så. Man hade det på känn litegrann, det tror jag alla hade, att [Ort B] skulle stängas ner. [...] Jag kan ju förstå varför man gör såhär, det är ju för att man ska få bättre kontroll över kunder och över vilken kompetens som finns.

Mellanchefen Ahlqvist fann förändringen naturlig: "Ja, jag tycker inte det har varit något dramatiskt, jag har funderat på det i 10 år varför vi inte har gjort det innan. För mig var detta naturligt, att man har ett kontor på två mils omkrets."

Faktum är att endast en av deltagarna ställde sig negativt till förändringen. Bodin berättade varför: “Jag ska säga, jag känner mig lite... lurad. När jag tog anställningen och man sa detta till mig ‘nu ska vi bygga upp detta’. Sen går allting åt motsatt håll. Då känner jag mig lite blåst.”

Bodin kände sig förd bakom ljuset av företagsledningen. Bodin berättade att då hen tog anställning på företaget, blev hen inte informerad av ledningen att hen skulle arbeta på en annan ort än den som hen blivit anställd på. Vidare upplevde Bodin att ledningen hade givit hen löften om hur hens verksamhet skulle byggas upp, för att sedan istället arbeta i motsatt riktning för att avveckla den. Mellancheferna kände sig alltså bedragen, då hen inte fick riktig information från ledningen, och var negativt inställd till hela förändringsarbetet. Hen må varit ensam bland deltagarna om att vara negativt inställd till förändringen, men hen var däremot inte ensam om att vara kritisk till hur förändringen hade genomförts. Mellancheferna Björkskog berättade:

Jag tycker det (förändringsarbetet) har varit oplanerat /.../ Man sätter sig inte ner och tänker två steg framåt, utan nu kör man och sen får man ett resultat, ‘nä det här blev skit’. Då provar man detta istället. Det blir stressande för organisationen.

### **Kommunikation**

Kritiken från mellancheferna bottnade framförallt i hur kommunikationen inom organisationen hade skötts. Mellancheferna Ahlqvist berättade hur hen såg på saken: “/.../ (Det som brister i kommunikationen är) nog att kommunikationen bara går en väg, jag vet inte hur mycket man funderar eller lyssnar på de signaler som kommer från, utifrån. Min uppfattning är att man kör på.”

Mellancheferna Björkskog berättade vilka kommunikationskanaler som ledningen hade använt under förändringsarbetet för att informera: “Man har använt mail, man har använt möten, det är liksom de som har använts.”

Mellancheferna Bodin berättade hur hen upplevde att kommunikationskanalerna fungerade:

Mig ger de (mötena) ingenting. /.../ De flesta sitter bara tysta och lyssnar (under mötena)... På vad Göransson eller Bergström säger. Där är inte många som säger någonting. /.../ Det blir mycket svamlande (från ledningen). Du får inga direkta raka svar på saker och ting. /.../ Och veckomailen har jag inte fått. Bergström har inte fått in mig i maillistan. Så får jag typ fråga någon annan [skratt].”

### **Skvaller**

Björkskog berättade att samtalsklimatet under mötena fick negativa följder:

På mötena sitter folk ofta tysta, vågar inte fråga och sen har dom tagit upp information och tagit del av den del de tycker de skulle ta emot. Och hur de uppfattar dem och så går man bak i korridoren på jobbet och pratar, och sen helt plötsligt smäller det och väller över.

De anställda verkade inte våga uttrycka sina åsikter under mötena. Istället informerade ledningen om vad som skulle ske. Eftersom medarbetarna inte vågade vädra sina åsikter under mötena togs diskussionen "bak i korridoren" där skvaller inleddes. Flera av deltagarna berättade att grupperingar fanns inom företaget. Administratören Andersson berättade hur hen försökte hantera skvallret i korridorerna:

/.../ det har ju varit en massa snacka, alltså inne hos mig och i korridorer, man hör... Alltså det här negativa nu, kommer jag till, och det är ju det här snacket. /.../ 'åh, Ort A hit och Ort A dit' och så vidare. Så där är ändå den där klyftan. Vi är ett helt team här nu /.../, men där är ändå lite klyftor liksom som delar varandra, /.../ Man försöker hela tiden att, när de snackar, att man dämpar ner det och säger att 'ja, men det kanske de menar så här istället' och man försöker ändra på det så att de tänker på annat sätt...

### **Skilda Tolkningar**

Administratörerna tycktes ha arbetat för att förtydliga informationen för de medarbetare som, enligt administratörerna, inte hade mottagit den lika väl som dem. Administratören Andersson ville inte lägga all skuld på hur ledningen informerade då hen av egen erfarenhet visste att mottagare tolkade information på olika sätt. Hen berättade att: "Jag har väldigt lätt för att bli tolkad som negativ i mina mail."

Därför hade Andersson förståelse för att de veckomail som ledningen sände ut tolkades på olika sätt:

Då har vi fått det (information) ibland i form av ett veckomail av Bergström till exempel. Då kanske inte hen får med alla grejer, och så tolkar man en text olika. Så, hen får ju 700 svar tillbaka på ett mail kanske som var mer generellt riktat /.../

Just hur ledningen formulerade veckomailen tyckte Andersson kunde bli bättre, men i övrigt ansåg hen att kommunikationen hade fungerat bra. Administratören Hultman berättade att även hen ansåg kommunikationen från ledningen ha varit tydlig, tvärtemot mellanchefernas åsikter:

Man var rätt så tydlig från början att hit vill vi komma, redan från början körde vi 'så här har vi tänkt här framme'. Nu tar det tid, men vi kommer dit, dit vill vi. Gemensamma kanaler, ökat samarbete, stärka marknaden, hela den här biten.

## **Två Domäner**

Administratören Andersson förklarade hur hans arbetsuppgifter distanserade honom från de övriga anställda:

/.../ de gillar väl inte min roll så där, det gör de inte. De går hellre till serviceledaren först och så får han ta det vidare då, om det är någonting, och det tycker jag är tråkigt. För att det skapar ju den här klyftan ännu mer. /.../ I min roll som administratör så är jag ansvarig för att säga till, eller jag har ett informationssyfte att säga att 'nu har du inte skrivit din tid' och jag är ansvarig för att där ska vara 40 timmar i veckan.

Även mellancheferna upplevde att det fanns två olika grupperingar inom verksamheten. Franzén förklarade:

/.../ det är ju en del människor som följer med de här cheferna, i hur dom tycker och tänker. Sen är det ju ett gäng som är bransch-kunniga som jobbat länge, som upplever den här förändringen starkt. /.../ mellan ledning och de som är så att säga bransch-kunniga, de som jobbar i branschen - det är för stort glapp idag.

Här tycktes det finnas en klyfta mellan företagets ledning/administration och mellanchefer som gick bortom det specifika förändringsarbetet.

## **Kontroll/Autonomi**

Ledningen/administratörerna angav exempelvis ett behov av mer kontroll över verksamheten för effektivisering som en huvudsaklig anledning till förändringsarbetet. Administratören Hultman berättade varför han fann förändringen nödvändig:

/.../ det var nog de som kände att 'nej nu kan jag inte fortsätta jobba som jag gjort. Nu blir jag synlig'. Och är du synlig, då börjar vi peta på dem. Så att, därför tror jag också att den här hopslagningen blev att man rörde runt i grytan och de som är duktiga och som ville någonting, de stannade kvar.

Majoriteten av mellancheferna, å sin sida, efterfrågade mer autonomi i sitt arbete för att de skulle kunna utföra det på bästa möjliga sätt. Bodin gav sin syn på saken: "/.../ man måste ju tro på människan man har anställt att göra det uppdrag som han hade tänkt att jag skulle göra"

Den utbredda uppfattningen bland mellancheferna var att de la onödigt mycket resurser på att rapportera sitt arbete till ledningen, något Ahlqvist förklarade:

/.../ (det jag vill åt i arbetet är) inte friheten för frihetens skull, utan det är arbetsro. Arbetsro, att få syssla med det man ska. Att inte behöva berätta... alltså, det tar mycket på krafterna att hela tiden berätta vad man gör.

Franzén fortsatte beskriva hur hen upplevde att ekonomerna fick för stort inflytande i verksamheten samt att dokumentering- och rapporteringsarbetet störde många anställda i deras dagliga arbete: “Ekonomerna har fått för stort inflytande, de vill ha så mycket redovisningar på alltihopa. Jag upplever att folk drunknar litegrann i att fylla i för mycket underlag till ekonomerna.”

Ahlqvist utvecklade med att ge sin syn på hur hen tyckte att arbetsplanen borde sett ut: [jag hade velat] att man gör upp sådana här saker i januari, sen återkommer man i december, sen får det bli som det blir. Man måste lita på varandra, tro på varandra. Det tror jag, om man får det, så växer man med det.

### **Språkförbristningar**

Mellancheferna verkade uppleva att ledningsdomänen saknade legitimitet att lägga sig i deras arbete då de ansåg att ledningen saknade branschkunighet. Holmgren berättade att det fanns språkförbristningar, vilka försvårade kommunikationen mellan leden:

Ja, det tycker jag väl att de har lyssnat, men sen är jag inte riktigt säker på att de riktigt förstår vad vi menar och ska man snabbt prata med en rörläggare så får man prata rörläggarens språk. Och det är jättesvårt att prata tekniska termer med en ekonom som bara har sin verklighet i sitt lilla SRP-system /.../ killarna ute på fältet känner att de pratar för döva öron, men jag är inte säker på att ledningen menar så, det är jag inte alls säker på för jag tror egentligen att de menar väl men, alltså kommunikationen, den är nog rätt så svår många gånger, att den ska gå fram över gränserna /.../

De två skilda diskurserna skapade oförenliga synsätt på vad arbetet skulle innebära, samt svårigheter att förstå varandra. Bodin berättade hur det tog uttryck:

Ja, om detta nu är då den här förvirringen att, vi har inte snackat samma språk. Projekt för dem är en mindre ombyggnad, service är kanske att sätta uttag hos Svensson. Jag vet inte riktigt, jag har inte blivit klok på vad de tycker är entreprenad, men det märker jag är inte samma grejer som jag tycker...

Franzén beskrev hur hen uppfattade ledningen som icke branschkunnig och som driven av andra motiv än hen själv:

De här cheferna som finns här på den här nivån som jobbar precis ovanför mig, de är inte branschkunniga, de har inte fattat egentligen, branschen. De är allmänt chefer, de är slavar under ekonomerna /.../ jag säger det till dem, att ‘det är helvete fel, jag skiter i vad ni säger. Då är det fritt fram för er att ge mig sparken’, men det kan de inte, för jag levererar.

## Ledarskap

De egenskaper deltagarna ansåg vara mest centrala hos en ledare visade sig vara öppenhet, ärlighet, tydlighet och lyhördhet. Mellanchefernas gemensamma upplevelse tycktes vara att om de lyckades tillämpa de egenskaperna i sitt ledarskap så blev det lättare att motivera och försvara beslut inför de anställda.

Björkskog beskrev hur hen som ledare strävade efter att vara öppensinnad:

Jag tycker mig vara rak och tydlig, öppen. Jag försöker vara väldigt öppen. Jag säger vad jag tycker, jag vill att andra ska säga vad de tycker. Jag dömer inte, jag dömer ingen för att man har en annan åsikt. Sen kan jag vara väldigt ödmjuk, jag bryr mig väldigt mycket om människor, jag tror det syns i mitt ledarskap. Jag kör inte över människor.

Ahlqvist berättade hur viktigt det var för hen som mellanchefer och ledare att vara ärlig och tydlig: “(de egenskaper som de anställda uppskattar hos mig tror jag är) Ärlighet, raket och tydlighet. Det tror jag... tror inte det behövs så mycket mer än det. jag upplever att man får det tillbaka då, och det fungerar.”

Vidare beskrev Bodin hur hen arbetade med att försöka vara lyhörd för synpunkter från sin personal, samtidigt som hen menade att ledningen under förändringsarbetet i detta avseende hade misslyckats:

Där var nog inte mycket planering kring sammanslagningen. Utan det är mer att man går ut och berättar detta att “så här ska det bli”. Man känner inte av personalen. Nu har jag ju själv suttit som chef tidigare. Och det var ju... Så fort jag skulle göra något större beslut så samlade jag ofta min personal, och pratade om mina tankar idéer och fick lyssna in deras synpunkter innan jag utförde något. /.../ Kände man att man hade personalen med sig, ja då kunde man köra.

Även Ahlqvist ansåg att det var viktigt att finnas tillgänglig för sina anställda: “jag försöker lyssna på killarna, och vad de har för synpunkter. Om det är någonting man kan hjälpa till med så gör man ju det”

Vidare uttryckte mellancheferna det som att ledningens involvering i de anställdas arbete och den relation de hade till dem var närmast obefintlig. Ahlqvist berättade: “Nej, de (anställda) har ingen relation (med ledningen) direkt.”

Inte heller Björkskog upplevde att de anställda hade någon närmre relation till ledningen: "Nä, de är inte så nära, det tycker jag inte."

I och med den ringa relationen mellan ledningen och de anställda tycktes mellanchefernas kommunikativa roll inom bolaget f viktigare.

### **Lojalitet**

De beslut ledningen fattade låg inte alltid i linje med mellancheferns egna värderingar. Likväl behövde mellancheferna kommunicera och ofta försvara besluten inför sina anställda, vilket var en utmanande uppgift. Mellancheferna hade följaktligen en lojalitet både uppåt och nedåt i organisationsleden. Mellancheferna sammanfattade hur de upplevde detta:

Jag har mest ett ansvar gentemot mina, alltså, underställda om man ska säga, mina killar och montörerna ute på plats ju. /.../ och sen har jag ett ansvar mot (organisationens) högsta ledning att sköta och föra (organisationens) budskap på rätt sätt ju, och göra ett bra jobb.

Holmgren vidareutvecklade hur de hanterade situationen:

Ja, där får ju jag försöka kompromissa. För jag kan ju inte reagera negativt inför gruppen ju. Jag kan ju inte svära eder och förbannelser över distrikts- och regionschefen, det går ju inte. /.../ Den är rätt svårtacklad faktiskt. Men jag måste försöka tysta /.../ någonstans där så är mitt jobb att hitta en balans i vad som är verklighet och vad som är möjligt, så att säga.

Mellancheferna Björkskog berättade hur de hanterade ambivalensen i att tvingas försvara beslut som inte var förenliga med dennes syn på hur det borde skötts:

Sen att motivera killarna till förändringsarbeten, alltså jag har försökt prata mycket positivt, alltså att förändringen är positiv och att besluten inte är så tunga som tagits. Men sen är det vissa grejor som inte går att motivera, det går inte att ändra, för att beslutet man gjort och sättet man presenterat det, beslut är beslut, men sättet man presenterat på är katastrofalt dåligt (från ledning). Och då är det jättesvårt att motivera det, och till sist så gör man istället så att 'ja, jag har inte tagit beslutet' säger man, det är min chef.

### **Motivation**

Vidare menade Björkskog att det var en tuff utmaning att motivera sig själv under förändringsarbetet:

Att motivera mig själv har varit svårt. Det har varit jävligt svårt. Sen är det, ja det beror på... Men just i denna, jag tror ofta på förändring, men jag har gått igenom så många



förändringar inom (organisationen), och när jag ser att man gör samma grej hela tiden... det har varit svårt för mig att motivera mig själv till att driva igenom någonting. Men sen har min lojalitet kommit så jag har skitit i mina egna känslor och kört på, sen är det kanske inte bra för det lyser igenom till sist.

Även om mellancheferna ibland fann det svårt att motivera sig själva och sina anställda till att implementera organisationsförändringen sågs förändringsarbetet, som tidigare nämnt, som naturligt och nödvändigt bland de flesta av dem. Flera av mellanchefernas anställda hade dock varit mer negativt inställda till förändringen. Björkskog berättade:

Det är svårt hur man ska implementera det och hur man ska berätta det för människor, folk reagerar till höger och vänster, men generellt sett tycker jag tjänstemännen tog det positivt, en del av teknikerskaran tog det positivt, många tog det negativt. Nu ändrar du liksom deras värld. Man ändrar i deras lilla vardag, då blir det genast obekvämt. Folk väljer att se förändring som negativt, 'usch usch, detta är skit.

### **Otydlighet och Osäkerhet**

Hultman berättade att en av utmaningarna med sammanslagningen var att utifrån de tidigare två organisationskulturerna skapa en ny gemensam organisationskultur.

De har tidigare suttit i Ort B och det har varit en osynlig vägg mellan Ort B och Ort A. Och den är då riven nu. Och när dom flyttade från Ort B till Ort A så skulle dom bli tjenixen med oss som sitter här, även om vi känner varandra sen innan så har vi aldrig suttit tillsammans, och det är det som är svårt. Det blir väldigt mycket mitt och ditt. Men det är på god väg känner jag, men det tar nog längre tid för vissa.

Vissa av deltagarna uttryckte att förändringsarbetet var rörigt. Björkskog beskrev hur ansvarsområdena ofta blev otydliga under implementering och nya regler och rutiner infördes, vilket skapade osäkerhet i arbetet:

Förändringen har gjort att det blivit stökigt, ja alltså det är ju rörigt, folk vet inte riktigt vad som ska göra, det har kommit nya regler, vem gör vad? alla gör lite, vilka har ansvar för vilka områden? Och sen ska man implementera alla nya människor. Det blir liksom snårigt, folk vet liksom inte riktigt vad som händer.

Vidare beskrev Björkskog hur en rädsla fanns hos de anställda: "Alltså man är rädd, speciellt de från Ort B, generellt sett. De människor som varit i Ort B, jag upplever att de har en rädsla för att åka till Ort A, sen vad det beror på, det vet jag inte."

Även Andersson såg hur många anställda hade uppfattat förändringen som jobbig. Hen berättade hur hen trodde att ledningen skulle bemöta de anställdas synpunkter:

/.../ det har de (ledningen) säkert varit medvetna om, att det skulle vara vissa av montörer/servicetekniker som inte skulle gilla det här eller om svårighet att blanda så många människor också. Det är klart, en jättestor förändring. Förändring för alla är inte positivt. Det är jobbigt, det är jättejobbigt. Alltså, förändring är inte alltid bra, och det är jobbigt. Och det tror jag att de vet. Man får, alltså jag tror nog att Bergström skulle säga såhär ‘gilla läget, bit i det sura äpplet bara’, så skulle hen säga.

Hultman delgav sin syn: “vi är anställda på [organisationen] och det är bara till att inse läget, annars får man hitta något annat va.”

### **Organisationskultur**

Många av mellancheferna upplevde att företaget ständigt befann sig i förändringsprocesser. Holmgren berättade:

Förändringar i detta företag känns litegrann mer som regel än undantag, för det sker hela tiden, det verkar vara en pågående process, förändringar. /.../ Alltså, det första intrycket man fick av en sådan här förändring är att de har pratat så många gånger på det här företaget, det har varit så mycket förändringar på den senaste tiden, så det är något som man inte lyssnar på längre. För man är så van att det inte kommer fram till målnöret ändå. (Sedan säger man) “jajaja, det där har vi hört förr” typ. Sen bryr man sig inte så mycket. Sen fortsätter man för man har inte tid. Sen fortsätter man jobba med sitt, vad man höll på med.

Vidare berättade Bodin att personalomsättningen de senaste åren hade varit hög: “Detta företag har varit väldigt stort och erkänt i branschen. Idag är det inte så längre. Det har bytts chefer tydligen hitan och ditan, så det är väldigt mycket personalomsättning.”

Några av mellancheferna ansåg organisationen ha befunnit sig i en nedgående spiral under en längre tid. Franzén beskrev konsekvenserna av den höga personalomsättningen:

Vad som har hänt, konsekvensen av den här turbulensen, det är att kompetensen har rasat. Den har rasat ner. Det är ju en obehaglig sanning, att dom duktiga killarna har försvunnit och ersättarna är inte alls i nivå med dom. Därav är konsekvenserna att man vill hitta en syndabock.

Bodin fortsatte: “min känsla här är att här är fler människor som kommer säga upp sig”

Franzén som arbetat länge på företaget berättade hur hen såg på organisationens situation: “denna katastrofala nedgång som vi genomgår just nu för tillfället, det är nog en av de största jag varit med, genom alla åren.

## **Diskussion**

### **Kommunikation**

Under intervjuerna framkommer att det bland mellancheferna finns en utbredd uppfattning att det är kommunikationen mellan de vertikala leden som brister. Denna upptäckt får studien att delvis flytta fokus från mellancheferns roll i den specifika organisationsförändringen, till en mer djupgående problematik. Den huvudsakliga anledningen till att förändringskommunikationen brister tycks vara en konsekvens av den genomgående bristfälliga kommunikationen mellan de två domänerna; ledningsdomänen och professionsdomänen.

Denna studie anser det legitimt att se ledning och administratörer som aktörer inom ledningsdomänen och mellanchefer och deras anställda som aktörer inom professionsdomänen. Detta eftersom ledningen och administratörerna tycks dela synen på hur arbetsuppgifter ska utföras och vilka mål de är tänkta att uppnå, vilket stämmer väl överens med den beskrivning som givits av ledningsdomänen i teoriavsnittet. Administratören Hultman upplever domänernas skilda arbetsuppgifter bidra till att öka gapet dem emellan, liksom stärka gemenskapen och den kollektiva identiteten inom dem. Denna syn på hur skilda arbetsuppgifter minskar samhörighet mellan grupper stämmer väl överens med domänteorin (Kouzes & Mico, 1979). Den minskade samhörigheten bidrar även till att informationen uppfattas på olika sätt av de olika grupperingarna inom organisationen.

De kommunikationskanaler som ledningen använder för att distribuera information till organisationsmedlemmarna tycks inte fungera som tänkt och enligt mellancheferna verkar det ha utvecklats ett samtalsklimat där det råder en rädsla för att uttrycka sin åsikt på mötena. Samtalsklimatet där de anställda upplever en osäkerhet för att uttrycka sig under möten tycks vara en konsekvens av det toppstyrda ledarskap som ledningen bedriver. Det skvaller som förekommer inom organisationen förefaller vara en naturlig följd av att de anställda inte får utlopp för behovet att ventilera sina åsikter och tankar på mötena. Många av deltagarna beskriver hur informationen diskuteras “bak i korridorerna” istället för på mötena. Behovet tillfredsställs alltså genom skvaller, vilket i sin tur får negativa konsekvenser.

Först och främst går mycket av de anställdas kunskap och information ledningen förlorad. Informationen de anställda förfogar över är synnerligen viktig eftersom de har insyn

i både det planerade arbetet och det utförda arbetet och vet därmed hur stor skillnaden blir. Deras kritik bör därför anses värdefull. För det andra skapar skvaller en känsla av gemenskap för de inblandade, men kan också kontrollera bilden av andra och vara en slags maktutövning (Lallander & Johansson, 2010). Skvallret tycks hjälpa till att förstärka de två kollektiva identiteter och diskurser som utvecklats inom organisationen. Detta verkar bidra till företagets organisationella identitetskris. Oenigheter, rivalitet och en minskad känsla av samhörighet mellan domänerna uppstår och majoriteten av mellancheferna uttrycker det som att ledningen talar ett annat språk än dem.

Enligt det meningsskapande perspektivet ses kommunikation som ett sätt att förena människor och göra fenomen som kultur, värderingar och mål gemensamma (Carey, 2009). I detta avseende misslyckas organisationen med sin kommunikation då aktörerna inom domänerna upplever en frustration över att aktörerna inom den andra domänen inte begriper de budskap som de förmedlar. Frustrationen bottnar i två skilt utvecklade diskurser vilka skapar varje domäns verklighetsperspektiv om hur organisationens arbetsuppgifter, mål och värderingar ska se ut.

Mellanchefen befinner sig i en utsatt roll då denne förväntas kunna översätta information domänerna emellan. Detta är för mellanchefen svårt eftersom denne endast tillhör den ena domänen; professionsdomänen, vilken har en annan diskurs än ledningsdomänen.

Ett återkommande tema i intervjuerna med mellancheferna är deras syn på ledningen som icke branschkundig. De upplever att ledningen, genom sitt krav på rapporter, inkräktar på och stör deras arbete. Detta anser de inte ledningen ha legitimitet att göra. Mellancheferna efterfrågar autonomi medan ledningen vill ha mer kontroll. Detta kan kopplas till domänteorin som menar att aktörer inom ledningsdomänen önskar arbeta genom hierarkisk kontroll för att kostnadseffektivisera organisationen. Aktörerna inom professionsdomänen efterfrågar, å sin sida, autonomi för att kunna anpassa arbetsmetoderna efter kundens behov och på så sätt erbjuda högkvalitativa tjänster.

Det tycks pågå en konkurrens inom organisationen mellan de två domänerna om legitimiteten att få bestämma över hur arbetsuppgifter ska skötas och vilka mål som ska uppnås. Det går att likna vid den ständiga konkurrens mellan professioner att få bestämma över hur samhällets problem ska lösas med varje professions egna arbetsmetoder (Abbott, 1988). I detta avseende upplever mellancheferna att de har jurisdiktion att få bestämma över hur de ska bedriva sitt arbete, något de anser ledningen göra intrång på. De två domänernas syn på var gränsen går för den andra domänens arbetsområden överlappar, vilket ger grogrund för en potentiell konflikt. Ett tydligt exempel är distinktionen mellan hur Bodin och ledningen

ser på entreprenadverksamheten. Bodin upplever att ledningen försöker “trycka in honom” på serviceverksamheten eftersom den, för tillfället, är mer lönsam. Han menar dock att organisationen går miste om en hel marknad genom att ge upp entreprenadverksamheten. Denna konkurrens om bestämmanderätt över hur arbetsprocessen ska se ut, verkar även den bottna i de två domänernas skilda syn på vad arbetet är tänkt att uppnå.

### **Mellancheferns roller**

Litteraturavsnittet visade att mellancheferna förväntas agera många olika, och ofta konkurrerande roller under ett förändringsarbete (Bryant & Stensaker, 2011). Bland dessa återfinns *terapeut* åt de underordnade, *entreprenör* för förändringen, *implementerare* åt ledningen samt *kommunikatör* både upp och ner i organisationsleden (Huy, 2002). I intervjuer återfinns exempel på hur mellancheferna tvingas agera i samtliga av dessa roller; nedan beskrivs hur.

Inför förändringen fanns det en utbredd negativ inställning till förändringen bland de anställda. Rädsla inför förändring är något som ofta grundar sig i att behöva agera och navigera i nya och okända sammanhang och därmed tvingas individen frångå sin ontologiska trygghet (DuFrene & Lehman, 2014; Lallander & Johansson, 2010). Björkskogs uttalande om rädsla bland de anställda stämmer väl överens med hur människor tenderar att reagera inför förändring. Det är ledarens ansvar att arbeta för att reducera denna rädsla och att motivera sina anställda i sitt arbete under förändringen (DuFrene & Lehman, 2014). Mellancheferna berättar att de arbetar med dessa aspekter genom att finnas tillgängliga för sina anställda samt vara lyhörda för deras synpunkter. Detta kan ses som ett exempel på hur de agerar i *terapeutrollen*.

För att ytterligare reducera sina anställdas rädsla och negativa emotioner inför förändringen har mellancheferna arbetat med att beskriva förändringen i positiva ordalag samt framställa förändringen som en naturlig och självklar del i organisationens utveckling. Detta går att relatera till den kommunikativa stil som benämns som den *hopp-orienterade* stilen (Luo et al. 2016). Kommunikation, av sin natur, kan anses vara manipulativ då informationsbäraren alltid har någon form av motiv med att delge information till mottagaren. Studien finner eventuella nackdelar i att beskriva en organisationsförändring i endast positiva ordalag. Organisationsmedlemmarna kan i detta fall uppfatta informationsbäraren som manipulativ eller ignorant om bilden av förändringen inte överensstämmer med utfallet.

Många av de anställda inom organisationen var redan från början negativt inställda till förändringen. Enligt mellancheferna har de anställda upplevt förändringsarbetet som rörigt där ansvarsområden och rutiner i arbetet varit otydliga. Det har resulterat i att anställda inte alltid

vet vem de ska vända sig till med frågor eller vad som förväntas av dem i arbetet. Möjligen hade det varit lättare för mellancheferna att få de anställda med sig om de istället hade använt sig av den *stöd-orienterade* kommunikationsstilen genom att kommunicera att de var fast beslutna om att driva igenom förändringen, och sedan erbjuda det stöd de anställda hade behövt för att anpassa sig (Luo et al, 2016).

I rollen som *entreprenör* för förändringen tvingas mellancheferna vara initiativrika och finna lösningar som tillgodoser både ledningens och de anställdas behov samt överensstämmer med deras egna värderingar. Mellancheferna uttrycker det som att de ideligen tvingas kompromissa och hitta en balans i sin lojalitet gentemot anställda respektive ledning.

Rollen som *implementerare* åt ledningen handlar om att omsätta besluten om förändring till planer och handling (Johansson & Hamrin, 2013; Huy, 2002). I den undersökta organisationens fall tycks mellancheferna inte ha varit delaktiga i planerandet av förändringen, utan främst förväntats agera *kommunikatörer* av de beslut som ledningen fattat. Eftersom ledningen fattat besluten själva, utan att involvera mellancheferna, har mellancheferna inte alltid instämt i de beslut som fattats. Detta har gjort det utmanande för mellancheferna att både motivera sig själva i förändringsarbetet samt kommunicera en positiv bild av förändringen till sina anställda. Som konsekvens har ledningen upplevt att deras budskap inte uppfattats på rätt sätt av organisationsmedlemmarna. Det framkommer i intervjuerna att ingen fungerande direktkontakt existerar mellan ledningen och mellanchefernas anställda, vilket gör mellanchefernas kommunikativa roll vital. Inte heller i uppåtgående riktning har kommunikationen fungerat särskilt väl. Majoriteten av mellancheferna upplever att ledningen inte lever upp till deras förväntningar om branschkunnskap, och menar att ledningen därför inte förstår deras synpunkter.

I enlighet med rollteorin måste mellancheferna, för att agera i de ovan nämnda rollerna, förhålla sig till den sociala kontext och de förväntningar som både över- och underordnade har på denne under organisationsförändringen (Mead & Morris, 1934). Som det framkom i resultatet hamnar mellancheferna i denna situation i en ansatt roll då dessa förväntningar ofta har visat sig vara konkurrerande. Enligt teorin om förhandlad ordning måste mellancheferna förhandla med de övriga organisationsmedlemmarna utifrån deras förväntningar för att skapa nya organisationella ordningar att förhålla sig till (Bryant & Stensaker, 2011).

Eftersom organisationsförändringar i regel beslutas av företagsledningen tvingas mellancheferna förhandla med sig själv kring hur denne ska förhålla sig till förändringsarbetet. I det undersökta företaget har mellanchefernas anställda generellt sett varit negativt inställda till

förändringen. Detta placerar mellancheferna i en särskilt utsatt position där denne måste välja vilken sida hen ska vara lojal mot i varje unik situation.

Vidare blir ordningsförhandlingen under förändringsarbetet mer komplicerad då rutiner och ansvarsområden rivs upp och görs otydliga. I resultatet visar detta sig då mellancheferna uttrycker att arbetet har varit rörigt och stökigt. Dessutom har de anställda i och med sammanslagningen fått nya kollegor att förhålla sig till, varpå nya sociala ordningar måste förhandlas fram. Sammanfattningsvis måste mellancheferna ta hänsyn till ett stort antal socialpsykologiska faktorer under förändringsarbetet, och dess lojalitet till andra organisationsmedlemmar sätts på prov.

### **Validitet**

De flesta teorier om organisationsutveckling har utvecklats baserat på forskning utförd på privata företag och är därmed avsedda för privata företag (Kouzes & Mico, 1979). Många gånger appliceras dock dessa teorier på offentliga organisationer i tron att det ska fungera lika väl; det har visat sig vara ineffektivt. Domänteorin föreslår att detta beror på att man inom en offentlig organisations domäner har olika perspektiv på hur organisationen ska bedriva sitt arbete och vilka mål det ska generera. Trots att domänteorin är avsedd att förklara dysfunktionella offentliga organisationer har delar av den inkluderats i denna studie. Detta eftersom tydliga paralleller mellan det undersökta företaget och de offentliga organisationernas lednings- och professionsdomäner synliggjorts.

Ursprungligen syftade studien till att intervjua åtta mellanchefer och två administratörer. Tanken med att även involvera administratörerna var att erhålla en djupare förståelse för organisationen som helhet. Studiens fokus är på mellancheferna, även i intervjuerna med administratörerna. Efter ett bortfall på tre mellanchefer baseras studien slutligen på intervjuer med totalt fem mellanchefer och två administratörer. I och med det ringa urvalet av mellanchefer bör resultatet generaliseras med eftertänksamhet. Vidare hade två av de intervjuade mellancheferna strax inför studiens genomförande beslutat att säga upp sig, något som kan ha färgat deras utsagor. Som nämnts i metoddelen kan den tillgängliga diskursen inom en organisation styra respondenterna i deras svar. Då denna studie funnit att det inom organisationen existerar två tydliga diskurser, går det inte att helt bortse från hur dessa diskurser eventuellt påverkat respondenternas svar.

Studien erbjuder kunskap kring hur mellancheferna upplever sin kommunikativa roll kring det specifika förändringsarbetet. Eftersom studien är av explorativ karaktär skiftas dock fokus till viss del mot ett mer generellt kommunikativt problem inom organisationen, bortom det specifika förändringsarbetet. Anledningen till att kommunikationen i det specifika

förändringsarbetet brast är att kommunikationen överlag inte fungerade inom organisationen. Studien undersöker varför mellancheferna ansåg att kommunikationen brast.

Studien har genererat mycket kunskap om mellancheferns utsatta roll, vilken i speciell grad belysts av den kontext inom vilken mellancheferna befunnit sig i det undersökta företaget.

Den kontext inom vilken studien genomfördes var branschspecifik vilket gjorde det svårt att avgöra om de problem som upptäcktes inom organisationen är generaliserbara till organisationer inom andra branscher. Resultaten kring mellancheferns roll stämmer ändå väl överens med den teori och litteratur som finns inom området, vilket stärker studiens validitet och bidrar till en djupare förståelse för hur mellancheferna upplever sitt arbete. Studien visar även vilka konsekvenser bristfällig kommunikation har för en organisations enskilda individer.

### **Sammanfattning och slutsats**

Sammanfattningsvis konstaterar studien att mellancheferna, under en organisationsförändring, förväntas behärska många olika och många gånger konkurrerande roller. Därmed tvingas mellancheferna ofta till att förhandla med både sin omgivning och sig själv om den sociala ordningen.

Studien visar att många av mellanchefernas anställda var negativt inställda till förändringen. Deltagarna upplever att de, genom att finnas tillgängliga och vara lyhörda för de anställdas åsikter och synpunkter, agerade i en stöttande roll under förändringsarbetet; ett exempel på hur de agerade i tereapeutrollen (Huy, 2002).

Den hopp-orienterade stilen urskiljs som den dominerande kommunikativa ledarstilen hos de intervjuade mellancheferna (Luo et al, 2016). Många av mellancheferna upplever svårigheter med att agera i entreprenörs- och implementerrollen då dessa kräver att de presenterar, försvarar och driver igenom beslut från ledningen som inte alltid är populära hos de anställda (Huy, 2002). Svårigheterna grundar sig i den ambivalenta roll där de förväntas vara lojala mot både ledning och anställda. Den bristfälliga kommunikationen från ledningen försvårar det för mellancheferna att förmedla vidare de beslut som ledningen tagit.

Den undermåliga kommunikationen mellan lednings- och professionsdomänen är det stora problemet inom organisationen. Problemet är betydligt mer omfattande än den bristande kommunikationen i det specifika förändringsarbetet. Det bottnar i de två domänernas skilda diskurser vilket även ligger till grund för konkurrensen om hur organisationens arbete ska bedrivas, och vilka mål det ska leda till.



Enligt teorin om förhandlad ordning reproduceras organisationer på mikro-nivå i social interaktion mellan organisationens medlemmar (Marshall 1998; Bryant & Stensaker, 2011). På samma sätt reproduceras de två skilda domänerna inom organisationen genom diskurs. En faktor som influerat denna process är det skvaller som förekommer inom organisationen. Vidare skapas även de enskilda aktörernas arbetsrelaterade attityder och värderingar i respektive domäns diskurs. Kommunikationsplanen tydliggör hur kommunikationen ska bedrivas och kan möjligen bidra till ett öppnare samtalsklimat i de formella sammankomsterna (Tonnquist, 2012). Detta skulle eventuellt kunna reducera skvallret.

Vidare konstaterar studien att organisationen inte har de kommunikationsfärdigheter eller -verktyg som krävs för att förankra mål och värderingar i en gemensam diskurs. Organisationens medlemmar kan därför inte tillsammans bilda en kollektiv identitet. Studien visar även att en gemensam diskurs är vital för att en organisations medlemmar ska kunna kommunicera och förstå varandra på ett begripligt sätt, både i uppåt- och nedåtgående riktning i organisationsleden.

Mellanchefens centrala uppgift är att tolka, översätta och skapa förståelse av information åt andra organisationsmedlemmar (Falkheimer & Heide, 2011). På detta företag ges mellancheferna dock inte möjligheten att göra just detta eftersom ledningen inte involverar dem i beslutsfattandet. För att sammanlänka organisationens olika diskurser och på så sätt få igång kommunikationen mellan leden kan en möjlig lösning vara att hyra in extern hjälp. Expert-konsulten besitter multikontextuell kunskap, förstår både lednings- och professionsdomänens diskurs, och har de tolkningsverktyg som krävs för att översätta olika domänernas kunskap och idéer för varandra (von Platen, 2015). Process-konsulten har insikt i, och förståelse för, hur psykosociala processer inom organisationer går till och kan därmed bidra genom att vara stödjande och medlande för gruppen (Schein, 1999). Det kan i sin tur bidra med trygghet för de enskilda individerna inom organisationen.

Konsulten har dock inte samma insyn i verksamheten som mellanchefen. Som aktör inom professionsdomänen upplever mellanchefen och dennes anställda skillnaden mellan det planerade arbetet och det utförda arbetet (Kouzes & Mico, 1979). Därmed besitter mellanchefen kunskap som en ledning bör betrakta som högst relevant för organisationens strategiska planerande. Att en ledning bedriver toppstyrt ledarskap, utan involverande av sina mellanchefer i beslutsfattandet får konsekvensen att mellancheferna upplever det svårt att motivera sig själva och sina anställda. Majoriteten av de intervjuade mellancheferna efterfrågar minimalt involverande från ledningen i deras arbete. Det ligger i linje med så kallat

“låt-gå”-ledarskap. I en situation som denna, där de två domänerna inte lyckas enas om hur arbetet ska bedrivas, torde ett demokratiskt ledarskap vara bäst lämpat. I ett demokratiskt ledarskapsklimat tar ledningen kunskapsbaserade beslut i samförstånd med de anställda, vilket kan förhöja den inre motivationen hos organisationsmedlemmarna. Eventuellt ger detta även mellanchefer bättre verktyg att hantera den utsatta roll hen befinner sig i samt förenklar uppgiften att agera kommunikatör och samordnare.

Studiens forskningsområde är ännu relativt outforskat. Därmed har studien använt sig av ett brett och tvärvetenskapligt angreppssätt. Vidare forskning bör fokusera på att ytterligare bidra med vetenskaplig kunskap om hur mellanchefer i andra kontexter upplever sin utsatta roll i att vara både över- och underordnad. Det vore även intressant att se en mer omfattande studie undersöka hur mellanchefer i andra branschspecifika kontexter upplever sitt arbete.

## Referenser

- Abbott, A. (1988). *The system of professions: an essay on the division of expert labor*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Ahrne, G., Svensson, P. (2015). *Handbok i kvalitativa metoder*. Stockholm: Liber.
- Alvesson, M. (2003). Beyond neopositivists, romantics, and localists: a reflexive approach to interviews in organizational research. *The Academy of Management Review*, 28(1), ss.13-33.
- Balogun, J. (2003). From blaming the middle to harnessing its potential: creating change intermediaries. *British Journal of Management*, 14(1), ss. 69-83.
- Barnard I. C. (1940). The functions of the executive. *American Journal of Sociology*, 45(4), ss. 624-625.
- Bryant, M. & Stensaker, I. (2011), The challenges of middle management change agents: how interactionism can provide a way forward. *Journal of Change Management*. 11(3), ss. 353-373.
- Carey, J. W. (2009). *Communication as culture: essays on media and society*. (Rev.uppl) New York: Routledge.
- Carnall, C. (1986). Toward a theory for the evaluation of organizational change. *Human Relations*, 39(8), ss. 745-766.
- DuFrene, D. & Lehman, C. (2014). Navigating change: employee communication in times of Instability. *Business And Professional Communication Quarterly*, 77(4), ss. 443-452.
- Falkheimer, J. & Heide, M. (2011). *Strategisk kommunikation*. Lund: Studentlitteratur.
- Frandsen , F & Johansen, W. (2011) The study of internal crisis communication: towards an integrative framework. *Corporate Communications: an International Journal*, 16(4), ss. 347-361.
- Elliot, A. J. & Covington, M. (2001). Approach and avoidance motivation. *Educational Psychology Review*, 13(4).
- Hardy, C., Lawrence, T., & Grant, D. (2005). Discourse and collaboration: the role of conversations and collective identity. *Academy of Management Review*, 30(1), ss. 58-77.
- Herzig, S. & Jimmieson, N. (2006). Middle managers' uncertainty management during organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(8), ss. 628-645.

- Hewstone, M., Rubin, M., & Willis, H. (2002). Intergroup bias. *Annual Review of Psychology*, 53, ss. 575-604.
- Huy, Q. (2002). Emotional balancing of organizational continuity and radical change: the contribution of middle managers. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), ss. 31-69.
- Hård af Segerstad, P. (1982). *Information och kommunikation: en bok om människans förmåga att tänka, tala och förstå*. Uppsala: Hallgren & Fallgren Studieförlag AB.
- Johansson, C. & Hamrin, S. (2013). *Kommunikativt ledarskap: en analys av intervjuer med chefer och medarbetare i fem företag*. Sundsvall: Mittuniversitetet
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: why transformation efforts fail. *Harvard business review*, 73(2), ss. 59-67.
- Kouzes, J. M., & Mico, P. R. (1979). Domain theory: an introduction to organizational behavior in human service organizations. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 15(4), ss. 449-469.
- Aggerholm, H. K. (2014). Communicating organizational change reactions downsizing survivors' discursive constructions of flexible identities. *Business and Professional Communication Quarterly*, ss.473-498
- Kvale, S. (1995). The social construction of validity. *Qualitative Inquiry*, 1(1), ss. 19-40.
- Lallander, P & Johansson, T. (2010). *Vardagslivets socialpsykologi*. Stockholm: Liber AB.
- Landy, F. J. & Conte, J. M. (2013) *Work in the 21st century: an introduction to the industrial and organizational psychology* (4:e uppl.) Hoboken, NJ: Wiley.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal Of Social Psychology*, 10(2), ss. 269-299.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New-York: McGraw-Hill.
- Luo, W., Song, L., Gebert, D., Zhang, K., & Feng, Y. (2016). How does leader communication style promote employees' commitment at times of change?. *Journal Of Orgchange Mgmt*, 29(2), ss. 242-262.
- Marshall, G. (1998). *A dictionary of sociology*. New York: Oxford University Press.
- Mead, G. & Morris, C. (1934). *Mind, self & society from the standpoint of a social behaviorist*. Chicago, Ill.: University of Chicago Press.
- Needle, D. (2004). *Business in context*. London: International Thomson Business.
- Ryan, R. & Deci, E. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), ss. 54-67.

- Ryan, R. & Deci, E. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), ss. 68-78.
- Ryen, A. (2004) *Kvalitativ intervju - från vetenskapsteori till fältstudier*. Stockholm: Liber.
- Scarbrough, H., & Burrell, G. (1996). The axeman cometh: the changing roles and knowledges of middle managers. *The politics of management knowledge*, ss. 229-45.
- Schein, E. (1978). The role of the consultant: content expert or process facilitator?. *The Personnel and Guidance Journal*, 56(7), ss. 22-26.
- Schein, E. H. (1999). *Process consultation revisited: building the helping relationship*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Simonsson, C. (2002). *Den kommunikativa utmaningen: en studie av kommunikationen mellan chef och medarbetare i en modern organisation*. Lund: Sociologiska Institutionen, Lunds Universitet.
- Tonnquist, B. (2012). *Projektledning*. (3:e uppl.) Stockholm: Bonnier Utbildning AB.
- von Platen, S. (2015). The communication consultant: an important translator for communication management. *JCOM*, 19(2), ss. 150-166.
- Vetenskapsrådet. (n.d.). Hämtat 17 april 2016 från Vetenskapsrådet: <http://www.vr.se>
- Willig, C. (2013). *Introducing qualitative research in psychology*. McGraw-Hill Education (UK).
- Winther Jørgensen, M. & Phillips, L. (2000). *Diskursanalys som teori och metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Yukl, G. (2012). *Leadership in organizations*. (8:e uppl.) Boston; Amsterdam: Pearson.
- Zhang, A., Tsui, A., Song, L., Li, C., & Jia, L. (2008). How do I trust thee? the employee-organization relationship, supervisory support, and middle manager trust in the organization. *Human Resource Management*, 47(1), ss. 111-132.

## **Bilagor**

### **Informationsblad**

Hej,

Det gläder oss att du är intresserad av att delta i vår studie! Vi som utför studien heter Gustav Lundström och Oskar Kancans Envall, och är två sistaårstudenter på det Beteendevetenskapliga Kandidatprogrammet vid Lunds Universitet.

Vårt syfte med studien är att bidra med ny kunskap inom ämnet organisationspsykologi. På så sätt hoppas vi kunna hjälpa din organisation i dess framtida förändringsarbeten.

Studien kommer grunda sig i totalt 8-10 intervjuer med fokus på din/dina kollegors roller som mellanchefer under en organisationsförändring. Intervjuerna beräknas ta ca. 30-40 minuter och kommer genomföras på din arbetsplats mellan dig och en av oss. Du kommer vara anonym och dina personuppgifter förblir sekretessbelagda. Med ditt godkännande kommer vi använda oss av diktaform för att spela in intervjuerna. Allt material kommer att förstöras när studien är klar. Studien följer de forskningsetiska regler som Forskningsetiska Rådet har beslutat om.

Om du har några frågor är du välkommen att kontakta oss!

Vänligen,

Gustav och Oskar

## Intervjuguide

### Inledningsfrågor.

- Vill du berätta lite om *dig* själv?
- Vad arbetar *du* med?
  - Vilka är *dina* arbetsuppgifter?
  - Vilka är *dina* erfarenheter från [företaget]?

### Förändringsbakgrund.

- Så som jag har förstått det har ni genomgått en förändring i det att Ort A- och Ort B-kontoret slagits samman, och ni står inför ytterligare en förändring då Sydsverige-kontoret ska flytta? Om vi börjar med sammanslagningen, vill du berätta hur *du* upplevt den?
  - Hur såg processen för förändringen ut hos er? Exempel?
    - Vem tog initiativet till sammanslagningen?
    - Vad var anledningen till organisationsförändringen, upplever *du*?
    - Vad kände *du* när planerna på sammanslagningen presenterades?
      - Hur planerades organisationsförändringen?
        - Hur var *du* inblandad i planerandet?
      - Vilken formell roll har *du* haft under förändringen?
        - Informell roll?
      - Vad har *du* och *din* arbetsgrupp haft för ansvar under organisationsförändringen?
      - Skillnader mot tidigare?

[SAMMANFATTNING]

### Kommunikation.

- Hur kommunicerades direktiven till sammanslagningen?
  - Vilka kommunikationskanaler har använts? Personalmöten? Exemplifiera!
    - kritik/synpunkter som kommit upp?
    - stämning?
  - Hur tycker *du* att kommunikationen har fungerat?
    - Hur tydliga var förändringsdirektiven?
      - Hur väl förstod *du* direktiven?

- Hur förmedlade *du* vidare förändringsdirektiven till dina anställda?
  - Hur väl förstod *dina* anställda direktiven?
    - På vilka sätt upplevde *du* att kommunikationen brast/lyckades?
      - hur löste du detta?
  - Hur reagerade *dina* anställda på planerna för sammanslagningen?
    - Kan *du* utveckla det?
    - hur hanterade *du* detta?
  - Vad tyckte *dina* anställda inför sammanslagningen? (tror du?) Exempel
  - Hur tycker *du* att era synpunkter har bemötts?
  - Hur tycker *du* att relationen mellan *dig* och ledning har fungerat?
    - Kan du utveckla?

#### [SAMMANFATTNING]

##### **Ledarskap.**

- Hur ser hierarkin ut i *din* arbetsgrupp.
- under ihopslagningen, är det någon eller några i *din* grupp som tagit på sig en ledarroll och i så fall på vilka sätt?
  - hur har det sett ut?

##### **Roller och Motivation.**

- Vill *du* beskriva *dig* själv som chef?
  - Vilka egenskaper tror *du* att dina anställda uppskattar hos *dig* som chef?
    - Vilka av *dina* egenskaper tror *du* att de inte uppskattar?
  - Vad har dina anställda för relation med Göransson och Bergström?
  - Hur ser *din* relation med *dina* anställda ut?
  - vad har ni för stämning i gruppen?
  - Upplever *du* att dessa relationer har förändrats i och med sammanslagningen?
    - hur jobbar *du* för att hålla en god stämning en god stämning i din arbetsgrupp?
      - Hur har *du* arbetat med att motivera dina anställda under förändringen?



- Hur har ledningen bidragit till att hjälpa *dig* med att motivera dina anställda?

- Vad motiverar *dig* i ditt arbete?
  - Hur har *du* arbetat med att motivera dig själv?

### **Förväntningar.**

- Hur arbetade *du* för att implementera förändringen?
  - Vad förväntades av *dig* i implementeringen av förändringsarbetet?
    - Från Ledning?
      - Vilket ansvar fick du i förändringen?
    - Från anställda?
    - Från dig själv?
  - Vad förväntade *du* dig av...
    - Ledningen?
    - Dina anställda?
      - Fanns det någon ur din personal som hade extra stor betydelse för förändringsarbetet?
        - På vilket sätt? kan du ge exempel
    - Dig själv?
  - Om vi återkopplar till *dina* förväntningar då sammanslagningen presenterades, vilken bild målade [Göransson] och [Bergström] upp av förändringen?
    - Positiv/Negativ
    - Vad fungerade? Vad fungerade inte? Exempel
  - Vilka utmaningar upplever *du* fanns i implementeringsarbetet?
    - Hur hanterade *du* dessa utmaningar?
      - Lösningar?
- Om vi blickar framåt en stund, så står ni nu inför en kontorsflytt, alltså ytterligare ett steg i förändringsarbetet.
  - Hur går *dina* tankar kring detta?
    - *Dina* Åsikter?
    - Vad tror *du* kan Förbättringas?
      - kommunikation, chefskap, implementering osv.
    - Vilka förväntningar har *du*?

**Avslutning.**

5 min. kvar. [SLUTLIG SAMMANFATTNING]

- Är det någonting som du vill tillägga?