

Lunds Universitet
Sociologiska institutionen

Högt, lågt eller mittemellan?

- Att vara mellanchefer i ett hotell- och restaurangföretag ur ett organisationskulturellt perspektiv

Författare: Sara Sjöholm Ericson

Masteruppsats: SOCM13, 15 hp

Tidpunkt: Vårterminen 2018

Handledare: Vesa Leppänen

Abstract

Författare: Sara Sjöholm Ericson

Mastersuppsats: SOCM13, 15 hp

Tidpunkt: Vårterminen 2018

Handledare: Vesa Leppänen

Titel: Högt, lågt eller mittemellan? - Att vara mellanchefer i ett hotell- och restaurangföretag ur ett organisationskulturellt perspektiv

I mitt yrkesliv har jag varit verksam i ett antal olika organisationer inom samma bransch, både som anställd och på mellanchefernivå. Det har fått mig att fundera på dels hur företag som till synes är ganska lika med samma verksamhet och målsättning ändå kan vara så olika? I denna uppsats tar jag utgångspunkt i hur det är att vara mellanchefer. Att vara mellanchefer innebär att vara den person som befinner sig mellan företagets ledning och de anställda. Studiens empiriska resultat bygger på kvalitativa intervjuer med nio mellanchefer i ett företag inom hotell- och restaurangbranschen, vars kärnverksamhet utgörs av dess restauranger. Jag har varit intresserad av att förstå hur mellancheferna ser på sin arbetssituation och hur detta är kopplat till organisationens kultur. Min teoretiska utgångspunkt har varit organisationskulturteori. Jag har undersökt mellancheferpositionen för att jag anser den som central för att förstå hur idéer, föreställningar, normer och värderingar omsätts i verkligheten. Företaget jag har studerat är en hierarkiskt strukturerad organisation med en stark och drivande VD. Den hierarkiska företagsstrukturen får en direkt konsekvens för mellanchefernas arbetssituation på så sätt att bara två av mellancheferna, de vars avdelningar ligger närmst företagets kärnverksamhet, anser sig ha en riktigt bra och nära relation till företagsledningen. Men mellancheferrollen är mer komplex än så. Det handlar även om faktorer som personalomsättningen på den avdelning man är chef för och hur rekrytering- och utbildningsprocesser ser ut etc. Avslutningsvis har jag kunnat konstatera att mellancheferrollen inte är en och samma utan påverkas av ett antal faktorer.

Mellanchefer, mellancheferroll, hotell- och restaurangbranschen, kultur, organisationskultur, arbetssituation, fallstudie

Populärvetenskaplig sammanfattning

I denna uppsats utgår jag från hur det är att vara mellanchefer. Att vara mellanchefer i ett företag innebär att vara en person som befinner sig mellan företagets ledning och de anställda. Mellancheferna är naturligtvis beroende av att ha företagsledningens stöd i sitt arbete men samtidigt kan man som mellanchefer utifrån sina egna förutsättningar, föreställningar och kunskaper bedriva arbetet inom sin avdelning. I min studie har jag undersökt ett traditionsrikt hotell- och restaurangföretag som öppnades i slutet av 1800-talet. Det är ett familjeägt företag och i koncernen ingår tre olika verksamhetsbolag, vilka samtliga är hotell. I det bolag som jag valde att studera är det hotellets restauranger som står för största delen av omsättningen och därmed utgör kärnverksamheten i företaget. Jag har gjort intervjuer med nio mellanchefer för att ta reda på hur mellanchefer ser på sin arbetssituation och hur detta är kopplat till organisationens kultur. Mina resultat visade på att mellancheferns roll inte var en och samma. Som jag skrev inledningsvis så har företaget en mycket stark roll som kulturinstitution i staden där det verkar och detta visar sig också i mellanchefernas syn på företaget. Majoriteten av de mellanchefer jag intervjuat ser på sin anrika arbetsplats med stolthet. Företaget är en hierarkiskt strukturerad organisation med en stark och drivande VD som alla mellanchefer ser upp till. Den hierarkiska företagsstrukturen påverkar tydligt mellanchefernas arbetssituation på så sätt att bara två av dem, de vars avdelningar ligger närmst företagets kärnverksamhet, tycker att de har en riktigt bra och nära relation till företagsledningen. Men närheten till företagsledningen förklarar dock inte allt som påverkar mellanchefernas arbetssituation. Det handlar inte bara om mellancheferns förhållande till kärnverksamheten och företagsledningen utan mellancheferna påverkas också av vilken avdelning man är chef för. Här handlar det om saker som personalomsättning på den avdelning man leder. Det handlar även om rekrytering, utbildning och möjlighet till utveckling. Också ekonomiska faktorer styr men det avgörande för hur mellancheferna uppfattar sin arbetssituation är ändå hur nära, den avdelning som de är chef för, befinner sig företagets kärnverksamhet, dvs. dess restauranger.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Syfte och problemformulering	1
1.2.1 Avgränsningar	2
1.2.2 Disposition	2
1.3 Definitionen mellanchefer/första linjens chef	2
2. Tidigare forskning – om mellanchefer	3
2.1 Sammanfattning av tidigare forskning	3
3. Teoretiska utgångspunkter	7
3.1 Kultur som begrepp	7
3.2 Organisationskultur som begrepp	8
3.3 Kritik av organisationskulturbegreppet	11
4. Metod	13
4.1 Metodologisk ansats	13
4.1.1 Socialkonstruktivism	13
4.2 Fallstudie	14
4.2.1 Val av fallföretag	15
4.2.2 Presentation av fallföretag	15
4.3 Intervjuer	16
4.3.1 Urval och presentation av intervjupersoner	16
4.3.2 Genomförande	17
4.3.3 Transkribering, sortering och kategorisering	17
4.4 Studiens kvalitet	18
4.4.1 Transparens	18
4.4.2 Etiska överväganden	19
4.5 Metodreflektion	19
5. Resultatredovisning och analys	20
5.1 Mellanchefernas förhållande till företaget	21
5.1.1 Relationen till företaget	20
5.2 Mellanchefernas förhållande till företagsledningen	22
5.2.1 Möte med företagsledningen	22
5.2.2 Relationen till företagsledningen	23
5.2.3 Gehör för sina idéer hos företagsledningen	24
5.2.4 Handlingsutrymme i förhållande till företagsledningen	25

5.2.5	Uppträdande inför företagsledningen	26
5.2.6	Förebilderna i företagsledningen	28
5.3	Förhållandet mellancheferna emellan	29
5.3.1	Relationerna mellancheferna emellan	29
5.3.2	Får alla mellanchefer gehör för sina idéer, lika stort handlingsutrymme och vilka är det som ses som förebilder?	29
5.4	Mellanchefernas förhållande till avdelningarnas medarbetare	32
5.4.1	Hur skall man vara en god ledare och förebild för avdelningens anställda?	32
6.	Sammanfattning och slutdiskussion	34
6.1	Egna reflektioner och framtida forskning.....	36
7.	Referenser	37
7.1	Webbsidor	41
	Bilaga 1 - Intervjuarguide	42
	Bilaga 2 – Exempel på kategorisering	45

1. Inledning

1.1 Bakgrund

I mitt yrkesliv har jag varit verksam i ett antal olika organisationer inom samma bransch, både som anställd och på mellanchefernivå. Det har fått mig att fundera på dels hur företag som till synes är ganska lika med samma verksamhet och målsättning ändå kan vara så olika? Det kan gälla hur kunder blir bemötta eller hur relationen fungerar mellan ledning och anställda eller hur man betraktar andra organisationer och sin omgivning från företagets sida. Men även om hur det är att vara mellanchefer i ett företag.

I projektet ” *Mellanchefer en maktpotential*” som Andersson et al (2009) skrivit pekar författarna på att mellanchefer har stora möjligheter att utifrån sin position påverka innehållet i verksamheten. Att vara mellanchefer innebär att vara den person som befinner sig mellan företagets ledning och de anställda. Mellanchefer är naturligtvis beroende av att ha ledningens stöd för olika projekt men har samtidigt utifrån egna förutsättningar, föreställningar och kunskaper stor möjlighet att driva utvecklingen inom sin del av verksamheten.

För att förstå en organisations kultur, vilken har stor betydelse för att kunna kartlägga och förstå hur ett företag fungerar, blir mellancheferen en viktig faktor värd att undersöka. I ett företag är det mellancheferen som ska transformera och implementera besluten från företagsledningen. Samtidigt är det mellancheferen som har insyn i den dagliga verksamheten och överblick över sin avdelning. En mellanchefer bör också ha en förståelse för hur utomstående ser på organisationen, d.v.s. kunna känna in omgivningen och hur organisationen uppfattas. Genom att mellancheferen befinner sig i den position hen gör blir rollen något av en spegel av hur och varför organisationen agerar som den gör.

1.2 Syfte och problemformulering

Uppsatsens syfte är att studera hur en organisations kultur formar och definierar rollen som mellanchefer. Min frågeställning lyder: Hur ser mellanchefer på sin arbetssituation och hur är detta kopplat till organisationens kultur?

1.2.1 Avgränsningar

Jag har valt att genomföra min studie på ett hotell- och restaurangföretag där jag själv arbetar. Min intervjustudie är avgränsad till att enbart innefatta mellanchefer som är eller har varit aktiva inom denna verksamhet.

1.2.2 Disposition

Efter detta inledande avsnitt går jag igenom tidigare forskning kring mellanchefer, vilket presenterar studier som jag anser relevanta för min undersökning. Därefter kommer mitt teoretiska avsnitt där jag kommer lyfta fram och presentera organisationskulturell teori som jag använder då jag analyserar min empiri. Sedan kommer jag att ta upp och redogöra för studiens metodologiska utgångspunkter och genomförande samt presentera fallföretaget. Avslutningsvis kommer jag att redovisa och, utifrån mina teoretiska utgångspunkter, analysera resultatet av min intervjustudie samt redogöra för mina slutsatser och föra en slutdiskussion.

1.3 Definitionen mellanchef/första linjens chef

Det finns många synsätt på och definitioner av vad det innebär att vara mellanchef. Traditionellt har mellanchefer beskrivits som den som sammanbinder företagsledningen med resten av organisationen. Mellanchefen blir i denna definition den som blint följer de högre chefernas order. En del forskning har pekat ut mellanchefen som en person som har negativ påverkan på förändringar inom en organisation. Mellanchefen ses i detta perspektiv som en som gör motstånd och förhalar förändringar i organisationen (Balogun, 2003). I senare forskning har man visat att detta inte stämmer utan mellanchefer bidrar konstruktivt och är nödvändiga mellanhänder för att kunna få tillstånd en lyckad implementering av utvecklingsarbete i organisationer. (Bryant och Stensaker, 2011). Man kan konstatera att synen på rollen har varit under konstant förändring.

Samtidigt är det så att mellanchefsrollen kan skilja sig mycket åt mellan olika organisationer. Ett sätt att definiera mellanchefsrollen är att det är den typ av chef som befinner sig mellan den operativa personalen och den högsta ledningen (Herzig och Jimmiesson, 2006). Vidare kan även mellanchefen ses som den i organisationen som har till uppgift att skapa en effektivitet i produktionen, en fungerande arbetsmiljö, hantera konflikter, ena, motivera och utvärdera enskilda medarbetare och arbetsgrupper samt ansvara för rekrytering och resursallokering (Balogun och Hope Hailey, 2008).

I tidigare forskning har också begreppet mellanchefer ofta använts synonymt med begreppet första linjens chef, vilka är de chefer som inte har andra chefer under sig och således befinner sig på botten av chefshierarkin i en organisation (Richard, 1997; Petersson, 2006). Enligt Katz och Kahn (1978) samt Thylefors (2007) behöver första linjens chefer vara delaktiga i och således inneha praktisk kunskap om det dagliga arbetet medan mellancheferns huvudsakligen handlar om att analysera och precisera organisationens övergripande mål. Eftersom det i den organisation som jag studerar, enligt mig, inte finns tydliga gränser mellan det som i allmänt tal och inom forskningen kallas mellanchefer respektive första linjens chefer kommer jag att benämna alla dem som mellanchefer. Anledningarna till detta är att de både kan sägas vara ansvariga för att tolka och implementera organisationens mål och innehar de uppgifter som Balogun (2003) och Hope Hailey (2008) tar upp, samtidigt som de inte har några chefer under sig. Sammanfattningsvis ser jag i min studie mellanchefer som den person som har tillgång till ledningen samtidigt som hen har kunskap om och ansvar för den operativa verksamheten.

Tidigare Forskning - om mellanchefer

2.1 Sammanfattning av tidigare forskning

Lindgren (2007) skriver att det historiskt finns en spänning mellan centraliserad och decentraliserad styrning av organisationer. Under framväxten av industrialismen och massproduktionen växte organisationssamhället fram. Från början styrdes företagen med järnhand uppifrån, dvs. centraliserat. Under den senare delen av 1900-talet visade sig denna organisationsform inte tillräcklig för att hantera snabba omvärldsförändringar, snabb teknikutveckling och den framväxande globaliseringen. Ökad kunskapsproduktion och högre specialisering krävde samverkan för att hantera en allt mer komplex verklighet (Lindgren, 2007).

Mellanchefer befinner sig i skärningspunkten mellan olika intressen. Företagsledningen har en önskan om resultat och effektivitet. Underifrån har de medarbetarnas krav på att bli bekräftade och få utrymme för sina önskningar och kreativitet (Lindgren, 2007). Forskning om chefer och ledarskap är mycket omfattande men som påpekas i studien ” *Mellanchefer en maktpotential* ” (2009) ger en litteratursökning av forskning om mellanchefer inte alls samma utslag. I många studier beskrivs mellanchefer som klämd mellan motstridiga förväntningar och intressen både från företagets ledning och underordnade medarbetare (Andersson, Amundsdotter och

Svensson, 2009). Mellanchefer har mycket ansvar men saknar reella maktbefogenheter (Dopson och Stewart, 1990; Drakenberg, 1997).

Dopson och Stewart (1990) pekar på två huvudsakliga synsätt inom den forskning som behandlar mellanchefer. Dels finns ett synsätt där en negativ approach dominerar. De kallar det för en "gloomy view". Dels finns det en mer positiv approach som inte är lika vanlig och som de kallar "optimistic view".

Den första benämningen ger en mer negativ bild och har funnits länge. Det mer optimistiska synsättet drivs huvudsakligen i nyare studier av mellanchefer och deras roll. Här pekar man på att ökat tryck i marknadsekonomin och ökade informationsflöden som gör att den högsta ledningen i företagen mer står för att skapa visioner medan det är mellancheferna som får driva verksamheten (Nonaka, 1988). Så från att ha varit ledningens verktyg som förmedlar information till medarbetarna i organisationen blir mellancheferna istället motorn i verksamheten och den som initierar förändring (Drakenberg, 1997).

Larsson (2008) har studerat mellancheferns roll vid utvecklingsarbete och anser att mellancheferna har stor möjlighet att få inflytande just genom sin närhet till verksamheten. Författaren anser vidare att ett arbete som bedrivs på mellancheferns nivå kan bli mer hållbart just av att mellancheferna har stor inblick i och vet vad verksamheten har för hinder och möjligheter.

Det finns alltså två olika bilder i forskningen av rollen som mellanchefer. En som ser att det är en position som är trängd från både ledningen och de andra medarbetarna i organisationen. En annan bild ser mellancheferna som en person som är nära verksamheten och därför kan initiera utveckling och förändring som är mer hållbar än den som kommer från konsulter och andra som står längre från den dagliga verksamheten (Drakenberg, 1997).

Men det finns också de forskare som anser att detta är ytterlighetsbilder och sanningen ligger någonstans mellan dessa bilder. De anser istället att man vid studier av mellanchefer bör ha sådana teoretiska utgångspunkter att man kan skilja mellan olika historiska perioder och organisatoriska kontexter och, om möjligt, också kunna studera mellancheferna som person, hans/hennes utbildning, tidigare yrkesverksamhet, etc. Detta sätt att studera mellanchefer anser Dopson och Stewart (1990) kan visa på att det inom en och samma organisation kan förkomma

både positiva och negativa föreställningar av en mellanchefer möjligheter att verka, utveckla och förändra verksamheten i organisationen.

Det är här, anser jag, som det organisationskulturella perspektivet som jag använder i min uppsats har en styrka. Mellanchefer befinner sig ofta mitt i det organisatoriska flödet och de har en stor betydelse för hur arbetsplatsen organiseras och därför har de också möjligheter att förändra den. Mellancheferen är också en person som har en direkt påverkan på andra medarbetares arbetsvillkor.

I uppsatsen ”*Att vara mellanchefer – ett komplext uppdrag*” undersöker Gällman och Lundholm (2009) hur mellanchefer inom kommunal förvaltning upplever sin roll och sin relation till medarbetarna i organisationen. De anser, precis som framkommit i genomgången ovan, att mellancheferen har en svår position genom att befinna sig mellan överordnade chefer och underställda medarbetare. Det är mellancheferen som får verkställa och ta konsekvenserna för de överordnade chefernas beslut. I Gällman och Lundholms studie (2009) kom dock också en något annorlunda bild fram. Många av deras intervjupersoner upplever sig bekväma i sin roll och en del av de intervjuade såg att de hade stora möjligheter att påverka beslut. Vissa av mellancheferna i studien ansåg att de bara hade möjlighet att påverka neråt i organisationen. Men samtidigt skriver författarna att deras intervjupersoner såg att det var en svår roll att vara mellansteget mellan ledning och övriga anställda. Mellancheferna såg också att de hade ett stort ansvar för vad som hände i organisationen och insåg att skapandet av relationer var en av deras viktigaste uppgifter. Mellancheferpositionen, skriver författarna, ser de utifrån resultaten i sin studie som en balansgång mellan att vara överordnade chefer och underställda medarbetare till lags. Mellancheferen är dels en i gruppen och dels en som står utanför och som måste ha egna grundläggande värderingar och göra vad som krävs för att representera verksamheten. Mellancheferna ansåg att det gällde att hitta ett bra sätt att förena dessa motstridiga rollförväntningar om de skulle kunna känna sig trygga i sin roll och position (Gällman och Lundholm, 2009).

I Prytz (2014) uppsats ”*Fågel, fisk eller mitt emellan - En studie av mellanchefer i arbetslivet*” fokuserar författaren på hur mellanchefer i Sverige uppfattar sin roll i de företag där de verkar samt hur de förhåller sig till sina underordnade respektive överordnade. Författaren skriver att hans studie visar att mellancheferna generellt är positiva till sitt ledarskap gentemot sina underordnade och att det är tryggt att ha regler i företaget man arbetar i. Samarbetet med

överordnade bygger antingen på en öppen dialog eller avsaknaden av dialog. Mellancheferna i studien anser att rollen som mellanchefer måste vara flexibel. De måste kunna agera olika beroende på om det handlar om att interagera med underordnade eller överordnade. Att personligheter stämmer överens ses av mellancheferna som mycket betydelsefullt för om man trivs eller inte. I förhållande till underordnade medarbetare eftersträvar man att bygga upp en laganda som gör att gruppen kan fungera tillsammans. Interaktionen med överordnade anser man främst syfta till att förmedla budskap, mål och riktlinjer från dessa till underordnade (Prytz, 2014).

I studien *"Att glänsa i organisationen – en kvalitativ studie av mellancheferns uppfattningar om det goda ledarskapet"* vill Börjes och Åkesson (2011) ge en ökad förståelse för vilka faktorer och egenskaper som mellancheferna inom Halmstad Energi och Miljö AB upplever som viktiga för att kunna utöva enligt dem det goda ledarskapet och vilka möjligheter och begränsningar organisationen skapar för dem för att kunna utöva detta.

Resultaten i undersökningen visar att intervjupersonernas utövande av ledarskap inte alltid stämmer överens med den bild som de har av det goda ledarskapet. Det goda ledarskapet ser de samfällt som det när en ledare tydligt visar vägen och skapar delaktighet t.ex. genom att vara lyhörd för önskningskrav från medarbetarna. Flera av de intervjuade uppger dock att de i sin roll som mellanchefer ändå blir mer uppgiftsorienterade, istället för som de beskriver en god ledare ska vara, nämligen relationsorienterad. Studien visar också att ledarna på de olika avdelningarna utövar olika typer av ledarskap. Författarna ser att en möjlig förklaring till detta kan vara att avdelningarnas olika verksamheter kan skilja sig åt så att på vissa ställen blir det svårt att inte vara uppgiftsorienterad trots att man som mellanchefer ser att en god ledare bör vara relationsorienterad. De ser en möjlighet i att organisationskulturen påverkar intervjupersonernas föreställningar om vad en god ledare är samtidigt som den begränsar utövandet av det goda ledarskapet. Detta är en intressant tanke och anknyter väl till det som jag ska studera. De begränsningar som intervjupersonerna pekar ut i denna studie är för lite tid och en stram budget. Ett annat problem som pekas ut är att rekryteringen av mellanchefer ofta sker internt. Min uppfattning är också att detta är betydelsefulla faktorer som bör studeras (Börjes och Åkesson, 2011).

De mellanchefer som jag har intervjuat i min studie representerar olika delar av organisationen och det är min avsikt att förstå deras berättelser mot bakgrund av företagets organisationskultur

men också se deras berättelser i relation till den specifika del av verksamheten där de är chefer. Jag anser att den forskning jag lyft fram ovan väl visar på den problematiska roll man har som mellanchefer i en organisation. För att kunna analysera varför mellanchefer ser på sin roll som den gör, är det viktigt att väga in historisk period och organisatorisk kontext. En persons föreställningar, normer och värderingar byggs upp i mötet med andra i organisationen, de formas av organisationsstruktur och kultur och av egna tidigare erfarenheter.

Teoretiska utgångspunkter

Uppsatsens syfte är att studera hur en organisations kultur formar och definierar rollen som mellanchefer. Det finns stora skillnader mellan till synes likartade företag och organisationer. Relationerna mellan anställda och företagsledning kan vara helt olika i organisatoriskt, bransch- och storleksmässigt lika företag. I vardagliga sammanhang kanske vi tolkar dessa skillnader i termer av olika servicenivå och mer eller mindre duktiga företagsledningar. Men som jag ser det finns det andra tolkningar som mer genomgripande kan ge oss bättre förståelse för att företag som är lika ändå är olika eller fungerar olika. Min teoretiska utgångspunkt är organisationskulturteori. Genom detta perspektiv menar jag att man kan förstå hur företagsledningens idéer och föreställningar omsätts i organisationen och hur därmed visa på hur det påverkar mellanchefernas arbetssituation. Inom organisationskulturteorin tar man fasta på både symboliska aspekter och fysiska lokaliteter men även värderingar och grundläggande antaganden inom organisationen. Faktorer som jag menar sammantaget kan hjälpa till att förklara varför mellancheferna i min studie ser på sin arbetssituation som de gör. I detta avsnitt börjar jag med att diskutera kulturbegreppet för att sedan specifikt ta upp begreppet organisationskultur och för min analys användbara begrepp. Avslutningsvis tar jag upp kritik som framförts mot organisationskulturbegreppet.

3.1 Kultur som begrepp

Kultur som begrepp återfinns i många olika studier och används med olika innebörd (Hoggart, 1957; Larsen, 2014). Antropologins sätt att se på kultur inkluderar ett folks kultur som deras sätt att leva, seder och praktiker. Den antropologiska definitionen av kultur tillsammans med den humanistiska definitionen som traditionellt mer tagit fasta på kvalitet kontra icke kvalitet är två dominerade synsätt på kulturbegreppet. I det humanistiska perspektivet är bildning centralt och förmågan att skilja på bra och dålig kultur (Larsen, 2014).

Förutom dessa två definitioner av kultur finns det också en sociologisk definition av begreppet kultur. Det sociologiska kulturbegreppet omfattar både estetiska uttryck, värderingar, inställningar och åsikter mer generellt och är ett försök att kombinera de båda andra definitionerna. För sociologer handlar kultur om symboliska aspekter av socialt liv. Dessa symboliska aspekter kan handla om uttryck i form av musik, konst, litteratur, etc. Det präglar det sociala livets symboliska sidor, olika former av social handling, sociala reaktioner och historiska mönster (Larsen, 2014). För kultursociologiska studier är det de meningsskapande processerna som formar sociala kontexter som är centrala. Det är detta sätt att se kultur som jag använder mig av i uppsatsen.

3.2 Organisationskultur som begrepp

Även om begreppet företagskultur är relativt nytt är, som Thompson och McHugh (2013) skriver, inte idéerna som det vilar på nya.

Begreppet organisationskultur blev vanligt under 1980-talet då en stark organisationskultur ansågs vara en förklaring till att stora, amerikanska företag som IBM och japanska bilföretag som Toyota var så framgångsrika. Organisationskulturen ansågs av många som något ledningen i organisationen förfogade över och kunde använda för att effektivisera företaget. Men de företag som var mycket framgångsrika på 1980-talet har senare fungerat mindre bra och synsättet på vad som är organisationskultur har efterhand reviderats och förändrats (Alvesson, 2015).

Bland de tidiga forskarna inom organisationskulturforskningen rådde en begreppsoklarhet. Eftersom forskningsfältet var nytt saknades också empiriska studier. Man riktade kritik mot forskningsfältet och ansåg det ovetenskapligt och byggt på subjektivitet (Johansson, 1989). En av de tidiga forskarna inom organisationskulturforskningen var Smircich (1983) Hon pekade på att det dels fanns en inriktning inom forskningen som intresserade sig för vad organisationer åstadkommer och hur detta ska kunna ske effektivare. Dels en inriktning där man fokuserade på hur organisationer byggs upp av subjektiva meningar. Där studerade man kunskapsstrukturer och vilka regler som gällde i organisationen. Smircich (1983) anser att man ska betrakta kultur som något en organisation är snarare än något som en organisation har. Hon ser kultur som en process och inte som en checklista. Kultur är något som regelbundet omskapas av deltagarna och kan inte ses som permanent eller oföränderligt.

En definition som blivit klassisk av vad organisationskultur är gavs av Edgar Schein (1992) i boken *”Organizational culture and leadership”*. Han delade där in organisationskultur i tre nivåer: artefakter, gemensamma värderingar och normer och grundläggande antaganden. Med artefakter avser han det som vi lätt kan se, de fysiska attributen som organisationen har, olika möten, berättelser och sättet man inom organisationen kommunicerar på. Gemensamma värderingar och normer är olika strategier, mål och principer som talar om för medarbetarna vad som anses korrekt. Normerna är oskrivna regler, men finns ändå i organisationens medvetande. Grundläggande antaganden är det som finns i organisationens omedvetna. De är svåra att definiera och beskriva, men präglar ändå organisationen. Enligt Edgar Schein har de olika nivåerna inflytande på varandra och överlappar till viss del (Schein, 1992). Dessa begrepp tar jag som en utgångspunkt i min analys av mellanchefernas berättelser för att kunna konkretisera mina frågeställningar och använda i min analys av företagets kultur/er.

Organisationsforskarna Hofstede och Hofstede (2005) anser att organisationskultur handlar om hur människor interagerar och handlar med varandra beroende på vilken organisation de arbetar i. De ser också att omgivningen har betydelse t.ex. partners, kunder, leverantörer etc. vilka också medverkar i organisationens kultur. Hofstede, Hofstede och Minkov (2011) använder en socialantropologisk utgångspunkt för kultur när de närmar sig organisationskulturbegreppet. Kultur anser de är en samlingsterm för alla de mönster av tankar, känslor och sätt att agera som vi lär oss under vår livstid. Det innefattar enligt Hofstede, Hofstede och Minkov (2011) både vardagliga saker och sådant som avser intellektet. Vidare ser de kultur som ett kollektivt fenomen som man lär sig och inte något som är medfött utan som härrör från vår sociala miljö (Hofstede, Hofstede och Minkov, 2011).

Ett för mig användbart begrepp som Hofstede och Hofstede (2005) talar om är ”kulturell programmering”. Begreppet innebär att individen har stora möjlighet att tänka, känna och handla, dock enbart inom de gränser som den sociala miljön tillåter. En organisation är en miljö som styr klädkoder, olika historier som förs vidare mellan anställda, formella regler och normer men också informella koder för hur man agerar och tar sig an uppgifter samt jargong och skämt som bara de insatta förstår. Alla dessa delar formar gemensamt kulturen i företaget.

När man ska studera organisationskultur behöver man en uppsättning verktyg/begrepp för att kunna analysera den sociala miljön och förstå de gränser den sätter. Även Hofstede, Hofstede och Minkov (2011) sätt att se organisationer som olika lager av meningsskapande tycker jag är

ett användbart verktyg för att analysera organisationskulturens betydelse för mellanchefernas arbetssituation. De talar om symboler, hjältar, ritualer och värderingar och skriver att man se de olika begreppen som olika skallager på en lök. Symboler finns i lökens yttersta lager då symboler lätt utvecklas och byts ut mot nya. Innebörden av symboler är ord, gester bilder och objekt som har en speciell innebörd för en kultur men inte för en annan. Kläder, frisyrier, språk eller andra statussymboler tillhör detta lager. Hjältar återfinns i lager två. Det är personer, antingen levande eller döda, verkliga eller överkliga men de har egenskaper som inom kulturen värderas högt och därför blir en form av förebild. Som Deal och Kennedy (1982) skriver är ledningens roll att handla som symboliska snarare än rationella chefer. De blir manusförfattare och regissörer av det dagliga dramat. Genom att symbolisera organisationen både internt och externt blir hjältar en betydande del i ledarskapsprocesserna.

Ritualer beskrivs vara kollektiva aktiviteter som anses vara socialt viktiga inom en kultur men som inte behövs för att uppnå ett visst mål. Ett exempel på en ritual är möten. Här kan man då studera olika mönster för att förstå vad som sker. Symboler, hjältar och ritualer samordnas med termen sedvänjor. Sedvänjor är synliga för betraktare utifrån och den kulturella innebörden får egentligen betydelse enbart utifrån hur de tolkas av dem i kulturen. Hofstede, Hofstede och Minkov (2011) anser att sedvänjor t.ex. ritualer, regler och riter, är lättare att observera än värderingar. En individ kan också lättare ta till sig en ny sedvänja, och ändå behålla sina grundläggande värderingar. De anser vidare att värderingar grundläggs tidigt i livet i familjen och skolan, medan sedvänjor är något man tillägnar sig under den senare skolgången och i arbetslivet. Kulturens mitt eller kärna består av värderingar. Värderingar innebär att man definierar vad som anses som ont eller gott, moraliskt eller omoraliskt, irrationellt eller rationellt (Hofstede, Hofstede och Minkov, 2011).

En snarlik definition av organisationskultur är den som Alvesson och Sveningsson (2014) för fram. De definierar organisationskultur som något en grupp delar, exempelvis normer och värderingar. Kultur är grundläggande och styr vårt handlande. Kultur är, skriver de, inget som man kan se med blotta ögat, utan är något som existerar inom gruppen och som delas av de individer som ingår i gruppen. Medlemmarna ska finna en ”vi-känsla” och kunna identifiera sig med sin organisation. En bra kultur inom organisationer är väsentlig för att organisationer ska kunna fungera utan större konflikter och misstolkningar (Alvesson och Sveningsson, 2014).

Men att anta att det existerar endast ett synsätt och att alla individer inom en organisation delar

samma värderingar är ett felaktigt sätt att betrakta organisationskultur anser Alvesson och Sveningsson (2014). De anser att olika grupper inom organisationer omfattar olika värderingar, vilket kan bero på vilken avdelning man tillhör, nivåer/hierarkier etc. inom organisationen, men det kan även vara en fråga om att man kommer från olika klasser, kön eller generationer, etc. (Alvesson och Sveningsson, 2014). Det är också min avsikt att lyfta in vissa av dessa faktorer i min analys av hur mellanchefer i organisationen ser på sin roll.

Mitt organisationskulturella perspektiv handlar om hur en grupp, dvs. mellancheferna på företaget, definierar sin verklighet och hur de ser på sin arbetssituation och hur detta är kopplat till organisationens kultur. Mellancheferpositionen är central för att förstå hur företagsledningens idéer och föreställningar omsätts i företaget. Man kan ställa frågan vilken roll mellancheferpositionen har i organisationen. Har mellancheferna möjlighet att agera eller blir hen bara en som skall transformera normer, värderingar och idéer från ledningen till övriga anställda? Vilka möjligheter ger den rådande organisationskulturen mellancheferna att påverka sin arbetssituation? Jag tar fasta på både symboliska aspekter som kommer till uttryck i företagets fysiska lokaliteter och i dess dokument samt till hur mellancheferna beskriver relationsmässiga hinder och möjligheter utifrån rådande värderingar, normer och föreställningar inom organisationen. Jag vill i uppsatsen studera reproduktionen av artefakter, värderingar och grundläggande antaganden inom organisation. Dessa processer anser jag vara viktiga att förstå för att kunna analysera de hinder och möjligheter som mellancheferna pekar på. Kultur blir i min tolkning ett begrepp som karaktäriserar den symbolik som har betydelse för människor. Därav kulturbegreppets centrala plats i min uppsats.

3.3 Kritik av organisationskulturbegreppet

Innebörden i begreppet ”kultur” är tämligen brett och oprecist. Även när det används för att beteckna organisationskulturer har begreppet svårt att av sig själv uppnå vetenskaplig stringens och klarhet. Alvesson (2009) skriver att organisationskultur tycks vara detsamma som att tala om hur viktigt det är för människor med symbolik, med ritualer, myter, berättelser och legender och om hur man ska tolka händelser, idéer och erfarenheter som påverkas och formas av de grupper de ingår i (Alvesson, 2009). Kulturbegreppet ser han som en metafor som i sin tur implicerar en ”metaforisering på många nivåer”.

Enligt ett sådant perspektiv handlar studier om kultur oftast om att kombinera olika, förhållandevis snäva metaforer för att strukturera och avbilda kulturens bredd och djup. Studier av kulturer kan och bör mot bakgrund av denna begreppsliga mångfald vara kreativa och öppna upp för ett pluralistiskt perspektiv på organisationskulturer (Alvesson, 2009).

Thompson och McHugh (2013) skriver att förekomsten av företag med stark kultur är överdriven **och att den inte heller är ny**. Företagsägare har genom historien varit intresserade av att forma sina anställdas värderingar och föreställningar. Både historiker och sociologer har visat att man kan spåra paternalism tillbaka till äldre samhällen. Företag utvecklade en social paternalism som låg invävd i strukturen mellan arbete och samhällsliv redan i mitten i 1800-talet i England (Thompson och McHugh, 2013).

Hur starka är då bevisen, säger Thompson och McHugh (2013), på att starka företagskulturer existerar i dagens samhällen? De anser att trots pålitligheten i historier, myter och andra former av berättelser i organisationer tas det som chefer säger i ord eller på papper som bevis för existensen av stringenta distinkta kulturer. Men skriver de det finns inte mycket kritisk reflektion kring detta antagande. **Avsaknaden av en väl utarbetad forskningsmetodologi har varit en del av det som kritiken riktat in sig på.** Thompson och McHugh (2013) skriver vidare **att beskrivningar av företagsdiskurser ofta ger uppmärksamhet genom sina avslöjanden om chefers värden och avsikter. Samtidigt gör en teoretisk ansats ingen distinktion mellan dessa "representationer" och verkligheten.** Resultaten riskerar därför att överdriva sitt inflytande. Bevis som belägger hur diskurser operationaliseras utanför texten eller hur intentioner transformeras till konkret inflytande över beteenden och attityder i företag är svåra att finna särskilt som detaljerade förstahandsdata om anställda i huvudsak saknas. Det är alltså viktigt att det finns en komplex förståelse av kultur. **Många gånger, skriver Thompson och McHugh (2013), har man i diskussionen av företagskultur utgått från ett undermåligt kulturbegrepp som förväxlar form (hur tänkandet struktureras) och innehåll (på vilka sätt detta sker) (Thompson och McHugh, 2013, s. 163).**

Jag ser i uppsatsen att kultur är något som existerar objektivt men beror samtidigt alltid på, och reproduceras av, människors subjektiva meningar och utbyte. Kultur anser jag kan ses som ett sammanhållande kitt, en "helig ko" och ibland ett mentalt fångelse. Kulturens strukturerande och ordningsskapande funktion innebär dock inte att arbetet och interaktionen organiseras på ett för organisationen och organisationsmedlemmarna alltid gynnsamt sätt. **Kulturutvecklingen**

inom en organisation kan manipuleras. Här kan den etablerade kulturen vara problematisk eftersom den är svår att förändra och tydligt identifiera då den framstår som naturlig och utanför individernas påverkan.

Vad jag här har försökt formulera är enbart organisationskulturens form och inte dess innehåll, d.v.s. jag betraktar hur den strukturerar tänkandet och handlandet men inte på vilket sätt det sker (Thompson och McHugh, 2013, s. 163). Kultur bör inte behandlas som ett begrepp för företagsledningens alla mjuka aspekter eller som ett förtingligt och slutet fenomen. Istället anser jag det viktigt att se att det finns subkulturella klyftor och intressekonflikter inom ett företag. För att återknyta till Smircich (1983) är det bättre att betrakta kultur som något en organisation är snarare än som något en organisation har. Kulturell utveckling är inte ett lydigt verktyg för ledningen. En organisation består av många olika aktörer som alla har sin tidigare historia vilken påverkar dem när de träder in i det nya sammanhang som organisationen utgör. Mellancheferna såväl som de övriga anställda är inte blanka papper som enkelt kan påföras kulturella värden. De anställda för med sig sina identiteter in på arbetsplatsen och där möter de de kulturer som råder i organisationen. Jag tar inte ställning till om företagskulturen kan ledas eller inte men jag är uppmärksam på att organisatoriska kulturer är komplexa och man måste se och uppmärksamma processer på olika nivåer i företaget om man ska förstå den komplexiteten. Det finns alltid dimensioner av makt och konflikt som man inte kan eller bör bortse ifrån.

Metod

I detta avsnitt kommer jag först att lyfta fram den socialkonstruktivistiska ansatsen som utgör utgångspunkten för såväl genomförandet av min studie som för analysen av mitt empiriska material. Därefter kommer jag att diskutera mitt val av fallstudie samt presentera fallföretaget. Vidare kommer jag redogöra för den metod jag använt mig av i studien, vilken är kvalitativa intervjuer. Jag kommer även att gå igenom genomförandet av undersökningen samt hur jag valt att bearbeta mitt empiriska material. Jag kommer också att diskutera studiens kvalitet samt de etiska överväganden jag gjort. Slutligen följer en kritisk metodreflektion.

4.1 Metodologisk ansats

4.1.1 Socialkonstruktivism

Inom såväl samhällsvetenskapen som den kvalitativa forskningen är det vanligt förekommande att anta en socialkonstruktivistisk ansats, vilket också är det jag kommer att göra i

genomförandet av min studie (Bryman, 2002). Detta ställningstagande kommer i sin tur att påverka både genomförandet av studien och hur jag kommer att tolka mitt empiriska material då bilden av empirin, metodologin, ontologin och epistemologin varierar beroende av forskningsansats (Chalmers, 2013; Schütz, 1953).

Enligt den socialkonstruktivistiska ansatsen är det inte möjligt att se forskaren som fullständigt objektiv och rationell och med en förmåga att observera, tolka och återge en komplett och korrekt avspeglning av verkligheten. Istället utgår ansatsen från att den kunskap forskaren kan erhålla både är avhängig av hens intressen och tidigare erfarenheter men även av den sociala kontext i vilken kunskapen befinner sig. På grund av detta är också risken stor att delar av kunskapen döljs då den inte anses relevant av forskaren, dels baserat på det sociala sammanhang den inhämtats men även på den förkunskap forskaren själv besitter. I mitt fall så kommer den kunskap jag kan inhämta både påverkas av bl. a den sociala kontext som miljön på det anrika hotell- och restaurangföretag jag valt att genomföra min studie utgör men även av det faktum att jag arbetar där sedan ett antal år tillbaka och därför kommer att tolka resultatet utifrån mina erfarenheter och förkunskaper som anställd (Alvesson, 2003; Barlebo Wennberg, 2010; Luckman, 2008).

4.2 Fallstudie

Då mitt syfte med uppsatsen är att undersöka hur mellanchefer, inom den organisation jag själv arbetar, ser på sin arbetssituation och söka identifiera de relationsmässiga hinder och möjligheter som mellancheferna i denna organisation lyfter fram så anser jag att fallstudien som metod blir aktuell. Denna kvalitativt grundade metod gör det möjligt för mig att dels erhålla en djupare kunskap om hur mellancheferna, i denna organisation, ser på sin arbetssituation samt kunna få svar på bakomliggande orsaker till varför och hur det ser ut som det gör i organisationen, exempelvis när det kommer till relationsmässiga hinder och möjligheter (Denscombe, 2014; Yin, 2003).

Vidare är, som tidigare nämnts, organisationskultur ett svårstuderat och komplext fenomen. Detta fordrar i sin tur att man studerar kultur ur många olika perspektiv för att kunna tolka och förstå fenomenet på ett rättvisande sätt. På grund av detta blir fallstudien som metod relevant då den ger mig en möjlighet att både ge mig en fördjupad och nyanserad bild av företagets organisationskultur (Baxter och Jack, 2008).

Dock är fallstudien till sin natur kraftigt kontextberoende, vilket givetvis påverkar vilken kunskap som är möjlig för mig som forskare att inhämta. Men som Silverman (2011) och Merriam (1994) påpekar så kan kunskapsvärdet från en fallstudie vara lika betydelsefullt som den kunskap som kan inhämtas från en mindre kontextberoende studie. Anledningen till detta är att fallstudien dels kan generera många infallsvinklar på ett och samma fenomen med tanke på närheten till situationer i verkliga livet men också vara generaliserbar ur ett analytiskt hänseende när det kommer till att utgöra en grund för utveckling av teori och förståelsen av liknande fenomen (Merriam, 1994; Silverman, 2011).

4.2.1 Val av fallföretag

Den organisation som jag valt att studera kommer i studien att hållas anonymt och kommer att benämnas som Hotell X. Som ovan nämnt så är detta ett företag jag själv arbetar för, vilket också kommer att påverka den kunskap jag har möjlighet att inhämta både med tanke på min förkunskap men också på min relation till intervjupersonerna i studien. Eftersom jag sedan flera år är anställd på företaget så skulle man kunna säga att mitt val av fallföretag är något av ett bekvämlighetsurval med tanke på dess lättillgänglighet (Denscombe, 2014). Fördelarna med min nära relation till organisationen att denna har gjort det möjligt för mig att få tillgång till såväl relevanta intervjupersoner som det interna material som jag behövt för att kunna formulera en beskrivning av organisationen.

4.2.2 Presentation av fallföretag

I koncernen, som är familjeägd, ingår tre verksamhetsbolag, vilka samtliga är hotell. Koncernen har som helhet ca 80 tillsvidareanställda och har en omsättning på ca 125 miljoner kronor. Av detta utgör det hotell jag valt att studera den största delen med 54 av de tillsvidareanställda samt 86 miljoner av omsättningen. Största delen av intäkterna kommer från dess restauranger (Intern broschyr).

Hierarkin inom organisationen består av VD, ledningsgrupp bestående av VD, vice VD, ekonomichef, försäljningschef samt av hotellchefer, som också är operativt ansvariga för de hotell de arbetar på. På hotellet finns det sedan ett antal mellanchefer som ansvarar för bl. a restaurang, kök, reception och städ (se egen figur nedan).



(Författarens egen figur)

Hotellet öppnades i slutet av 1800-talet. Företaget beskriver sig själva som ett hotell med mycket historia som bevarats genom åren. De skriver att hotellets karaktär sitter i väggarna och att man som gäst och anställd upplever detta när man vistas i byggnaden (Intern broschyr).

4.3 Intervjuer

För att kunna få en djupare förståelse för det specifika fall jag valt att studera valde jag en kvalitativ form av intervju, nämligen semistrukturerade intervjuer (Lantz, 2007). Semistrukturerade djupintervjuer tillät mig som forskare att utgå från en intervjuguide (se bilaga 1) med ett antal förutbestämde teman som i sin tur följdes av en grunduppsättning frågor. På så sätt hade jag möjligheten att skapa en liknande intervjusituation för samtliga intervjupersoner, vilket också förenklade för mig att få en förståelse för deras gemensamma syn på olika händelser och fenomen. Dock lät jag inte standardiseringen av min intervjuarguide hindra mig från att ställa följdfrågor när detta kändes aktuellt och jag gav också mina intervjupersoner stort utrymme att med sina egna ord beskriva olika situationer och fenomen (Trost, 2010). Mina intervjuer användes främst, i enlighet med den socialkonstruktivistiska ansatsen, som ett möte där jag som intervjuare, tillsammans med mina intervjupersoner, producerade kunskap istället för att enbart generera fakta om mitt forskningsområde (Kvale och Brinkmann, 2014).

4.3.1 Urval och presentation av intervjupersoner

Eftersom jag valt att använda mig av fallstudien som forskningsmetod så har jag varit tvungen att avgränsa mig vad gäller vad som skall utgöra mitt fall, vilket jag gjort då jag valt att studera Hotell X. Dock är det som Merriam (1994) skriver inte bara att valet av vad som är ett fall som kan variera mycket men även att det även inom ett fall finns en stor mängd infallsvinklar att undersöka och analysera. För att skapa en tydlighet inom ramarna för mitt val av fallföretag så har jag därför valt att enbart undersöka hur mellancheferna på Hotel X ser på möjligheterna att påverka sin arbetssituation (Merriam, 1994).

När det kommer till urval av intervjupersoner så skulle man kunna argumentera att även detta har skett genom ett s.k. bekvämlighetsurval, dvs. jag har valt intervjupersoner utifrån vilka som jag har enkelt haft tillgång till genom mitt arbete (Denscombe, 2014). Dock har jag samtidigt valt att intervjua just mellancheferna i organisationen då jag ser att de i egenskap av den roll de innehar i organisationen, dvs. agera som länk mellan företagsledning och de som arbetar på golvet, därigenom är de individer i organisationen som är mest insatta och kunniga i det som är min studies undersökningsobjekt men också är de informanter som är bäst lämpade när det kommer till att försöka förstå och tolka organisationskulturen på Hotel X (Holme och Solvang, 1997).

Mina informanter består av fem kvinnor och fyra män där samtliga är, eller har varit verksamma som mellanchefer, dvs. ansvariga för olika avdelningar inom Hotel X såsom städ, reception, kök, restaurang, festvåning etc. Deras anställningstid på företaget varierar mellan ett och tio år med ett genomsnitt på ca fem och ett halvt år. Fyra av informanterna har haft ansvar för en avdelning sedan de rekryterades emedan de övriga fem började på golvet och har sedan arbetat sig upp inom organisationen.

4.3.2 Genomförande

När jag först bestämde mig för att undersöka hur mellancheferna på hotellet såg på sin arbetssituation kontaktade jag VD på företaget och fick hans godkännande att intervjua de mellanchefer jag ville samt tillgång till internt material som jag använt mig av i beskrivningen av verksamheten. Därefter tog jag personligen kontakt med de individer jag ville boka intervju med och vi bestämde därefter en plats och tid som passade dem. Mestadels satt vi i ett arbetsrum i en lokal som ligger en liten bit bort från hotellet, vilket jag anser bidrog till informanterna kunde känna sig mer avslappnade och villiga att tala med mig om ämnet då de inte riskerade att bli hämtade för att hjälpa till att svara på någon driftsrelaterad fråga eller att någon av deras underlydande eller närmsta kollegor skulle råka höra vad de sade (Lantz, 2007).

Innan intervjuerna, som varade mellan en och två timmar, startade så informerade jag samtliga intervjupersoner om syftet med studien och lovade dem i att möjligaste mån bevara deras anonymitet. Detta i kombination med att jag arbetar tillsammans med samtliga av intervjupersonerna ser jag också som en av anledningarna till att alla upplevdes som avslappnade och öppna för att berätta om både positiva, negativa och känsliga aspekter av sin arbetssituation (Lantz, 2007).

4.3.3 Transkribering, sortering och kategorisering

För att få med allt som sades ordagrant så spelade jag in mina intervjuer med hjälp av en digital inspelningsapparat (Trost, 2010). Därefter transkriberade jag intervjuerna löpande för att dels säkerställa att jag inte missat viktiga följdfrågor som jag behövde gå tillbaka och ställa medans tid fortfarande fanns och dels för att se om jag behövde revidera mina frågor inför kommande intervjuer.

Precis som Rennstam och Wästerfors (2015) tar upp så existerar det en stor öppenhet när det kommer till hur forskaren väljer att sortera sitt kvalitativa empiriska material och sorteringen bör främst utgå från studiens syfte och undersökningens art, vilket också är det jag strävat efter under samtliga steg av min materialbearbetning och analys.

Rennstam och Wästerfors (2015) skriver att då forskaren umgås med sitt empiriska material, dvs. läser och sorterar det, gör hen samtidigt materialet meningsfullt då kvalitativt empiriskt material sällan är det från start. Efter transkriberingen var klar gick jag igenom materialet flertalet gånger parallellt med att jag markerade återkommande och relevanta berättelser och citat samt gjorde minnesanteckningar och kommentarer i marginalen. Detta umgänge med materialet gjorde dels att jag kom närmare det och kunde bättre förstå de olika relationerna inom organisationen men även se mönster i mellanchefernas berättelser.

Nästa steg i bearbetningen av mitt empiriska material var att reducera det. Då det inte är möjligt att, såsom Rennstam och Wästerfors (2015) skriver, redogöra för och redovisa alla aspekter och all insamlad information i en studie så behöver forskaren ”koka ner” sitt material för att kunna hitta kärnan i det och göra det mer koncentrerat. I mitt fall ledde min reduktion till en indelning i ett antal olika kategorier som utgår från min intervjuarguides huvudteman: Förhållandet mellan mellanchefer och företag, mellan mellancheferna och företagets ledningsgrupp, mellancheferna emellan och mellan mellanchefer och deras underlydande. Dessa delade jag sedan in i underkategorierna: relation, idéer, handlingsutrymme, uppträdande och förebilder (se bilaga 2 för exempel). Ursprungligen hade jag i min analys genomgående tänkt att använda samma underkategorier som ovan för att läsaren lättare skulle kunna få en överblick. Dock insåg jag allt eftersom sorterings- och kategoriseringsprocessen fortskred att intervjupersonerna lade sin tyngdpunkt på olika ställen beroende på vilket förhållande de talade om. Detta ledde till att jag istället lät det som i mellanchefernas berättelser var meningsfullt i förhållande till hur de ser på sin arbetssituation, hur detta är kopplat till organisationens kultur och hur organisationens kultur formar och definierar rollen som mellanchefer, styra strukturen i min resultatredovisning och analys.

4.4 Studiens kvalitet

4.4.1 Transparens

För att få en uppfattning om en undersöknings kvalitet används inom den kvantitativa forskningen främst begreppen reliabilitet och validitet. Många forskare har dock ifrågasatt om dessa begrepp verkligen är användbara när det kommer till att värdera kvalitativa studiers kvalitet. Exempelvis Bryman och Bell (2013) samt Lincoln och Guba (1985) tar upp att kvaliteten i kvalitativa studier bör utvärderas med termer och metoder som är mer anpassade för dem istället för med begrepp som egentligen tar avstamp i kvantitativ forskning. I min studie har jag valt att utgå ifrån att säkerställa att varje steg av min metod och undersökning beskrivs tydligt. Genom att noggrant redogöra för både datainsamling, bearbetning och analys och bifoga exempel på hur dessa processer har gått till har jag försökt att visa på transparens och därigenom styrka min studies trovärdighet.

4.4.2 Etiska överväganden

Etiska övervägande och regler brukar främst handla om konfidentialitet, anonymitet, integritet och frivillighet (Bryman och Bell, 2013; Vetenskapsrådet, 2011 ”*God forskningssed*”). Jag har i min studie varit mycket tydlig med att i förväg informera samtliga intervjupersoner om undersökningens syfte. Jag har även gjort klart för intervjupersonerna att jag ämnar hålla både dem och företaget anonyma och att de givetvis var välkomna att avbryta intervjun närsomhelst om de inte kände sig bekväma. Detta är enligt bl.a. Trost (2010) och Holme och Solvang (1997) nödvändigt för att kunna få intervjupersoners samtycke och säkerställa att de kan känna sig avslappnade under intervjuens gång. Vidare har ingen annan än jag haft tillgång till vare sig inspelningarna eller transkriberingarna. Dock kan jag inte bortse ifrån att någon inom företaget kanske kommer kunna gissa sig till vem som sagt vad i något fall.

4.5 Metodreflektion

Precis som jag nämnde i teoriavsnittet ovan så går det inte att bortse från det faktum att begreppet kultur är både brett, oprecist och svårt att studera. (Alvesson, 2009). Thompson och McHugh (2013) påpekar även att det i mycket av forskningen kring organisationskultur saknas såväl kritisk reflektion kring vad som är att betrakta som ett företags kultur men även en avsaknad av en väl utarbetad forskningsmetodologi. Detta riskerar att min studies resultat, såväl som andras studier av kulturs resultat, riskerar att bli överdrivna och förväxla form och innehåll (Thompson och McHugh, 2013, s. 163). Vad jag har försökt göra är att genomgående vara uppmärksam på att organisationskulturer är komplexa och att jag måste se att det finns processer

och dimensioner av exempelvis makt och konflikt, på många nivåer inom företaget, som jag måste ta hänsyn till om jag skall kunna skapa en förståelse för organisationens kultur.

En annan faktor som inte går att bortse ifrån i min studie är den påverkan jag själv haft på min undersökning. Det faktum att jag själv tidigare arbetade som mellanchefer på företaget och fortfarande arbetar där idag, om än i en annan roll, och genomför denna studie som en del av mitt arbete på företaget kommer givetvis ha stor betydelse för hur jag tolkar och analyserar mitt material. Det finns en stor risk att min bild av, erfarenhet från och roll i organisationen snedvrider eller begränsar min analys. Exempelvis skulle man kunna se att det finns en risk att jag skulle kunna låta bli att redovisa resultat som skulle kunna påverka organisationen eller någon av dess medarbetare eller ledning negativt av rädsla för reprimander från mina kollegor eller från företagsledningen. En annan problematik skulle kunna vara att jag låter mig förblindas av förutfattade meningar om sakernas tillstånd på företaget och därför inte är öppen för om mellancheferna målar upp andra bilder och ger andra tolkningar. Jag har dock under hela studiens gång försökt att förhålla mig öppen till mitt empiriska material och kritiskt reflektera över den påverkan min förförståelse och roll i organisationen har.

Samtidigt anser jag även att min förförståelse och kunskap om företaget och dess anställda har gett mig ett antal fördelar. Exempelvis är jag övertygad om att de mellanchefer jag intervjuat inte hade varit lika öppna och villiga att tala med mig om de inte redan kände mig och hade förtroende för mig, vilket i så fall hade lett till ett fattigare empiriskt material och mindre nyanserad bild av deras upplevelse av sin arbetssituation. Jag tror även att jag haft enklare att ställa relevanta följdfrågor då jag förstått när det funnits mer att berätta om en viss händelse eller fenomen. Sedan tror jag också att min långa anställning på företaget minskar risken för att jag skulle hålla tillbaka av rädsla för konflikt eller reprimander.

5. Resultatredovisning och analys

I detta avsnitt så kommer jag att redovisa mitt empiriska material och analysera det samt knyta det till mina teoretiska utgångspunkter i organisationskulturteori. Jag kommer först att gå igenom mellanchefernas förhållande till företaget och företagsledningen. Därefter kommer jag redovisa och analysera mellanchefernas förhållande till de övriga mellancheferna samt till sin avdelnings medarbetare.

5.1 Mellanchefernas förhållande till företaget

5.1.1 Relationen till företaget

Inledningsvis vill jag anknyta till det Smircich (1983) skriver om att kultur är något som en organisation är snarare än något som den har. Samtliga av de mellanchefer som jag intervjuat ser hotellet och restaurangen som en central institution i staden där de ligger. Man är stolt över sitt hotell och sin restaurang.

Som en av mellancheferna uttrycker det: *"Det är ett anrikt, gammalt hotell med mycket själ."*- IP9 och som en av de andra mellancheferna fyller i: *"Klassisk institution i staden X. Man har bevarat den gamla känslan samtidigt som man hängt med i utvecklingen i världen, det är gammalt och fint."*- IP3 Ytterligare en av mina intervjupersoner säger: *"Det är ett gammalt hotell med väldigt fin arkitektur. Det är inget kedjehotell, det är inte enbart konferenshotell, utan det är en unik miljö som ligger mitt inne i en relativ storstad, och som är designat som ett slott helt enkelt."*- IP8 Som ytterligare en av mellancheferna summerar: *" Verkligt klassiska miljöer [...]."*- IP4

Det finns dock de som ser en fara i hotellets position som central institution i staden. *" [...] vi lever på forna dagars glans. Jag känner ibland att det saknas lite av vad vi vill åstadkomma i framtiden."*- IP5

Det är väldigt tydligt att mellancheferna ställer sig bakom företagets föreställning om hotellets och restaurangens centrala roll i staden.

En av cheferna uttrycker det som: *"Gud ja, jag älskar hotell X. Det är ett jättefint hotell, superroligt att jobba med."*- IP9 En annan intervjuperson anser jag ger uttryck för varför man ser på det såhär. Hen säger: *"Ja, det gör jag, för jag har varit med och skapat det."* - IP4

Jag kan alltså konstatera, som framgick i teoriavsnittet, att företagets normer och värderingar är något som alla mellanchefer utom en säger sig omfamna och dessutom ser sig delaktiga i och tycker sig ha varit med om att skapa. Kopplat till tidigare organisationsforskning (Schein, 1992; Hofstede, Hofstede och Minkov, 2011; Alvesson och Sveningsson, 2014) kan vi här se att företaget har en stark organisationskultur där artefakter, gemensamma värderingar och normer omfamnas av nästan samtliga mellanchefer. Majoriteten av mellancheferna lyfter fram organisationens fysiska attribut, artefakter, som något mycket positivt. Om man ansluter till Smircich (1983) resonemang anser jag alltså att man kan se att organisationens kultur är något den *är* inte som den har, i det att kulturen kan sägas sitta i väggarna. Exempelvis kan detta ses i hur intervjupersonerna beskriver företaget som något av en kulturinstitution.

Samtidigt finns det de av intervjupersonerna som ger uttryck för det som också Smircich (1983) för fram. Nämligen att kultur är något som kontinuerligt omskapas eftersom både anställda och kunder själva befinner sig i och kräver förändring. Att organisationen är sin kultur har både positiva och negativa effekter på hur mellancheferna ser på sina möjligheter att påverka företagets bärande idéer.

En mellanchefer säger: *"[...] man får påverka på ett helt annat sätt än att arbeta för ett kedjehotell där det är så många led så om man kommer med en idé som ska igenom så många led, men här så, det är väl just därför jag trivs här, att man får vara med och påverka."* - IP6 Även en av de andra mellancheferna säger: *"Ja, det kan jag göra, mer och mer de senaste åren ju högre upp jag har kommit i anställningsgrad. Jag får ju vara med och lägga en input om förslag."* - IP8 Det finns dock mellanchefer som inte känner att de kan påverka de bärande idéerna i lika hög utsträckning: *"Det har ju varit så i extremt många år att hotell X ska vara lyx, sen har man ju valt att ha de lite lägre priserna för att man vill ha in folket. Så att påverka det har jag nog inte kunnat göra, det är mer att man bara ska underhålla det (företagets koncept författarens anmärkning)."* - IP2

Det är just företagets starka roll som kulturinstitution som mellancheferna anför som skäl till svårigheterna att påverka. Här kan man se att en stark organisationskultur också kan ha negativa sidor som eventuellt kan förhindra förnyelse och kreativitet.

5.2 Mellanchefernas förhållande till företagsledningen

5.2.1 Möte med företagsledningen

Som Hofstede och Hofstede (2005) och Alvesson (2009) skriver handlar organisationskultur om hur människor interagerar med varandra. Som framgick i teoriavsnittet så ser Hofstede och Hofstede och Minkov (2011) kultur som olika lager av meningsskapande. De talar bl. a om ritualer som de exemplifierar som t.ex. olika möten. Ett exempel på detta är företagets regelbundet förkommande managementmöten, vilket är möten där mellancheferna och ledningsgruppen (företagsledning) möts. Dessa kan alltså ses som de som författarna benämner som ritualer, dvs. kollektiva aktiviteter som är socialt viktiga inom en kultur. Detta är möten som samtliga mellanchefer har olika invändningar mot. Det handlar om att man tycker att ledningen tar upp det mesta av tiden och mötena blir huvudsakligen informationsmöten istället för diskussionsforum och att det blir ledningen som tar över och styr.

En av mellancheferna säger: *”Det är egentligen väldigt mycket informationsmöte. Som mellanchef så pratar man inte så mycket, utan det är mer ta in väldigt mycket information, och det är väldigt mycket ledningsgruppen som styr dem (mötena).”* - IP2 Hälften av mellancheferna tycker att man istället borde fokusera mer på driften och den dagliga verksamheten medan ledningsgruppen vill fokusera på ledarskap. Som en mellanchef uttrycker det: *”Det är det enda mötet där vi alla mellanchefer sitter tillsammans med själva ledningsgruppen. Vi ska i grund och botten diskutera ledarskapsfrågor, sen har vi olika syn på vad ledarskap är kanske. Från min sida så relaterar ledarskapet väldigt mycket med driften och driften är något som vi inte ska prata om på managementmötena, utan fokuset ska vara på vårt eget ledarskap och på ledarskapet generellt på Hotell X.”* - IP8 En annan mellanchef är inne på samma tankar och säger: *”Alla avdelningschefer upplever att det inte är speciellt högt i tak och känner sig begränsade i vad de kan ge uttryck för. Det är mycket ledningen som pratar, jag kan tycka att det är lite svårt att framföra sin åsikt, och ibland så när man gör det så känns det inte riktigt som att det är rätt att man gör det. Det borde vara lite öppnare, för det är därför vi är där, att prata om problem.”* - IP6 En annan mellanchef sammanfattar och säger *”Ja, självbevarelsedrift höll jag på att säga. Jag har inte själv upplevt det, men jag har ju hört andra säga att det som man då tar upp, det får man tillbaka i efterhand ibland om det är känsligt det man säger, att det kan leda till att man får skit efteråt.”* - IP5

Jag menar att man här kan se att den ritual som managementmötena utgör som ett uttryck för en hierarkisk kultur där mellancheferna i interaktionen med företagsledningen spelar en underordnad roll. Det blir som Hofstede, Hofstede och Minkov (2011) skriver en sedvänja synlig för betraktare utifrån men där innebörden egentligen får betydelse för de som befinner sig i kulturen.

5.2.2 Relationen till företagsledningen

Jag diskuterade också vilken relation man som mellanchef ansåg sig ha till företagsledningen. Man kan konstatera att det bara var två av mellancheferna, vars avdelningar var de som ligger nära företagskärnverksamhet, som ansåg sig ha en bra och nära relation till företagsledningen. De övriga mellancheferna har en betydligt mer problematisk syn på sin relation till företagsledningen, vilket kan kopplas till allt från att man anser att företagsledningen inte satte sig in i avdelningens dagliga verksamhet till att man känner en viss rädsla att ses som misslyckad i ledningens ögon eller att man inte får det stöd man behöver fast man är tydlig med att fråga efter det och att man får skulden när det går fel i slutändan.

En mellanchefer uttrycker det såhär: *”Jag tror att jag har en väldigt bra relation till ledningsgruppen, men jag håller mig nog ganska på avstånd för att det gör mig också lite nervös, tror jag.”*- IP2 En annan mellanchefer fortsätter: *”Jag har försökt ha förståelse för att de har haft mycket att göra [...] jag tycker att det har varit tufft, för att när det händer någonting bra då tar alla (företagsledningen) på sig av det, att ”wow det har gått bra” men när det går dåligt så hamnar allt på mina axlar, då är det jag som ska bära ansvaret.”*- IP1

Här kan vi se att mellancheferna på det företaget jag studerat ger uttryck för vilket komplext uppdrag det är att vara mellanchefer. Mellancheferna befinner sig som Lindgren (2007) påpekar i skärningspunkt mellan olika intressen, vilket i det företag jag studerat bl. a kommer till uttryck i avsaknaden av stöd och resurser för att kunna uppnå de av företagsledningen uppsatta målen samtidigt som ansvaret för ett misslyckande helt hamnar hos mellancheferna. Detta påpekas också i Gällman och Lundholms (2009) studie där de studerat en kommunal förvaltning där de precis som i min studie visar att det är mellancheferna som får ta konsekvenserna av överordnades beslut.

5.2.3 Gehör för sina idéer hos företagsledningen

När det gäller synen på att få gehör för sina idéer är samstämmigheten stor. Samtliga mellanchefer upplever att företaget har en stark och drivande VD som alltid är involverad i alla större beslut. Men även de övriga i ledningsgruppen är delaktiga i beslutsfattandet.

Som en mellanchefer uttrycker det: *”Så går det ju, så det är ju ganska långt ifrån mig som saker händer ändå, ovanför mitt huvud. Jag lägger ju fram mina önskemål och tar fram offerter och presenterar det här. Det här kan vi fixa på det här sättet, det kostar såhär mycket. Sen så lägger jag ju fram det för dem att dra det vidare.”*- IP7 En annan av mellancheferna har en liknande syn på saken: *”Det bara känns så, ska det tas beslut så är det dit man vänder sig, så är det. [...] Det går inte att sätta ett nytt tema på någon avdelning i företaget utan att det går genom VD.”*- IP5

Frustration med den hierarkiska beslutsordningen kommer till uttryck i följande citat: *”Jag känner ibland att (medlem i ledningsgruppen) inte vet vad jag håller på med, kanske taskigt att säga så, men (medlem i ledningsgruppen) har ingen bakgrund i (det min avdelning sysslar med).”*- IP6

Men sedan kan vi se att de mellanchefer som ligger närmare företagets kärnverksamhet har en annan syn på möjligheten att få igenom sina idéer. *”Jag genomför de idéer jag får utan att*

fråga ledningsgruppen. De idéer jag får har de oftast inte med att göra för att jag är anställd att ta de besluten.”- IP3 En annan mellanchefer säger såhär: “[...] så det är ju inte så att jag går till ledningsgruppen varje gång jag ska göra någon ny grej, det är ju beslut som jag tar, antingen är man ju en ledare eller så är man inte det.”- IP4

Citaten ovan visar på det som Alvesson och Sveningsson (2014) diskuterar. Dels anser de att olika grupper inom organisationer omfattar olika värderingar, som kan bero på vilken avdelning man arbetar på, nivåer/hierarkier etc. inom organisationen. Dels kan det vara en fråga om klasser, kön eller generationer, etc. I den organisation jag studerat kan vi alltså konstatera att om man är mellanchefer inom en av de två avdelningar som tillhör organisationens kärnverksamhet har man mycket lättare att göra sig hörd trots en i övrigt hierarkisk struktur. Jag kan också konstatera att mellancheferna på dessa avdelningar båda är män.

Att få igenom sina idéer handlar dels om att förbereda sig innan man lägger fram sitt förslag, dels om beslutsgången, dvs. hur lång tid det tar innan besluten fattas och hur idéerna under beslutsprocessen revideras. Föga förvånande så visar resultaten att det främst är ekonomiska överväganden som styr. Men också att det är den hierarkiska beslutsordningen som styr. Det är även viktigt att idéerna passar in med företagets artefakter, gemensamma värderingar och normer (Schein, 1992).

Som en mellanchefer säger: ”Alltså, jag tror, det är ju många som vill köpa nya (inventarier), det är något som man använder dagligen, där fick jag ju avslag, för att de var för fula, vilket jag köper, det var dyrt och det var fult. Men jag fick ju egentligen inte avslag, jag frågade om vi kunde titta på det igen om jag hittade (inventarier) som var fina och det var inga konstigheter.”- IP2

Här anser jag att det Larsson (2009) har studerat vad gäller mellancheferns roll vid utvecklingsarbete blir relevant. Som Larsson (2009) skriver har mellanchefer stor inblick i verksamhetens hinder och möjligheter, vilket kan underlätta ett positivt utvecklingsarbete. Detta är inte alltid fallet för de mellanchefer jag studerat. Trots deras närhet till avdelningens verksamhet ges de inte alltid möjlighet att påverka och genomföra sina idéer. En omständighet som mellancheferna pekar på är att VD och ledningsgrupp vill detaljstyra många beslut trots att de inte har den fulla inblicken i avdelningarnas dagliga verksamhet. Här kan man ansluta till Dopson och Stewarts (1990) resonemang. De påpekar att inom en och samma organisation kan det förekomma både positiva och negativa bilder av en mellancheferns möjligheter att verka, utveckla och förändra verksamheten i organisationen. Detta är någonting jag anser är påtagligt

i den organisation jag studerat. Här handlar det tydligt, som ovan nämnts, om vilken avdelning mellanchefen förestår. Möjligheterna att få igenom ökar markant om mellanchefens avdelning är en av de som tillhör företagets kärnverksamhet.

5.2.4 Handlingsutrymme i förhållande till företagsledningen

Om man skulle beskriva vilket handlingsutrymme som mellancheferna anser sig ha när det gäller att kunna påverka ledningsgruppens beslut anser hälften att de kan påverka och hälften att de inte kan det eller tycker det är svårt.

Återigen är det en mellanchef nära företagets kärnverksamhet som tycker sig kunna påverka. *"Jag tror att de lyssnar bra på mig, jag tycker alla lyssnar lika bra."*- IP4 Två mellanchefer som däremot befinner sig längre ifrån uttrycker sig istället såhär om sina möjligheter att kunna påverka ledningsgruppen: *"Man måste vara oerhört psykiskt stark, för att få igenom saker tror jag, det måste liksom köttas in. Jag tror det fortfarande är rädsla, man är rädd för att lita på folk, för att nån har blivit bränd."*- IP2 En annan mellanchef tillägger: *"Den är inte jättestor, det tror jag inte. Vi har ju den här affärsidén som vi jobbar efter och där är de ju ganska fasta i den, det jag kan påverka det är ju med mina idéer hur vi ska utveckla så, och det kan de ju köpa, eller inte köpa liksom, men, jag vet inte, jag är nog för långt ifrån känns det som."*- IP7

När det kommer till hur mellancheferna anser sig kunna gå emot ledningsgruppens beslut så menar hälften att de tycker att de kan medan den andra hälften inte anser sig kunna det. En av mellancheferna uttrycker sig på följande sätt: *"Ja, det kan man göra, men då får man vara beredd på en riktig strid. Det är lite så att om du säger nej till någonting så måste du ha väldigt bra argument varför. Du måste veta var du själv står."*- IP2 En av de mellanchefer som inte tycker sig kunna påverka säger: *"För det mesta så får man nog inte sin vilja igenom där skulle jag vilja säga, man får helt enkelt lyssna på ledningen där, när de har fattat ett beslut så är de väldigt bestämda med det."*- IP6

Här anser jag att man anknyta till det begrepp som Hofstede och Hofstede (2005) benämner som kulturell programmering. Detta innebär att mellancheferna har möjligheter att tänka och handla, dock enbart inom de gränser som organisationen tillåter. Med andra ord sätter den sociala miljön bestämda gränser för vad som är möjligt för mellancheferna.

5.2.5 Uppträdande inför företagsledningen

Här kan vi se ytterligare ett exempel på det som Hofstede och Hofstede (2005) talar om som kulturell programmering. Det är tydligt för mellancheferna var gränserna för deras handlingsmöjligheter går.

Majoriteten av mellancheferna tycker att de behöver tänka på hur de uppträder inför ledningsgruppen. En mellanchefer uttrycker det såhär: *"Det kan vara en ganska tuff jargong anställda emellan, det är klart man tänker till en extra gång när man pratar med ledningsgruppen, du kan inte uttrycka dig på exakt samma sätt som du gör till personalen, men det grundar sig ju i att man har respekt för ledningsgruppen. Svårt att säga, men rent generellt så tänker man till lite extra när man pratar med ledningsgruppen."*- IP8 Ytterligare en mellanchefer tillägger: *"Det är väl lite krystad stämning på managementmötena, man känner väl att man aktar sig lite så att man inte säger för mycket ibland. Låt oss säga att mitt ansvar är att planera driften, så kanske jag säger att nu har inte min avdelning möjlighet att ta hand om fler gäster, och då kanske de (ledningsgruppen) säger att vi öppnar här och vi öppnar här, då har jag inte någon som kan ta hand om de gästerna, därför skulle jag aldrig säga att nu har jag inte möjlighet att ta hand om fler gäster, jag skulle istället planera och strukturera och tänka efter hur ska jag nu uttrycka det här."*- IP3

En av de mellanchefer som å andra sidan tycker att hen kan uttrycka sig fritt inför ledningsgruppen säger: *"Jag är rätt ärlig, så är det, jag är ungefär samma person till alla."*- IP4 En annan mellanchefer uttrycker sig såhär: *"Ja, det kan jag. Jag tycker att de är så pass personliga när de kommer och nere på jorden så jag har absolut inga problem. Det känns väldigt bra."*- IP7

Sedan finns det också tydliga gränser för vad som absolut inte är tillåtet att göra inför ledningsgruppen. Som en mellanchefer säger: *"Jag tror att man aldrig ska kritisera konceptet, för det skriver du ju på om när du skriver på ditt anställningsbevis. Jag tycker inte att man ska kritisera någon inför andra i ledningsgruppen för att i slutändan så är man ju alla ett team även om man kanske inte håller med."*- IP2 Flertalet mellanchefer uttrycker även att man inte kan framföra sin kritik mot ledningsgruppen öppet utan det får man göra i slutna rum: *"Om jag skulle göra något sånt så skulle jag nog göra det så mellan fyra ögon, samtidigt skulle jag nog ha väldigt svårt att göra det också, jag skulle nog känna mig obekvämt med det. Jag vet inte om det är rädsla.. eller rädsla känns nog fel, men det känns också, ja konstigt. Jag vet inte vad det är som håller mig tillbaka, det skulle ju egentligen inte hända så mycket, mer än att man hamnar på en dålig sida och det skulle kunna resultera i att man får en sämre arbetsmiljö, att man inte trivs så bra tillsammans, det handlar ju också om det långsiktiga när man pratar om sånt och*

hur bra man är på att ta kritik, och det är inte särskilt många som är bra på att ta kritik, de flesta är väldigt dåliga på det.”- IP3 Sedan finns det också ett par mellanchefer som inte anser sig ha problem att kritisera företagsledningen: ”Ja, jag har inga större problem att säga vad jag tycker och tänker, om vad jag tycker är bra eller mindre bra.”- IP4 Fråga: Kan du kritisera företagets koncept inför dem?”-Författaren ”Jag är rätt bekväm i (företagets) koncept eftersom jag har varit med och skapat det så jag känner inte att jag har så mycket att kritisera där.”- IP4

Som vi sett i citaten ovan så styr, som sagt, organisationen sättet som mellancheferna upplever sig ha möjlighet att uppträda på. Den ram som organisationens sociala miljö utgör gör att mellancheferna exempelvis inte anser sig kunna kritisera ledningsgruppen eller konceptet i ett öppet forum (Hofstede och Hofstede, 2005). Vi kan även här återigen se tecken på det som Alvesson och Sveningsson (2014) talar om, dvs. att beroende på om man tillhör en avdelning nära eller längre bort från företagets kärnverksamhet så har man ett annat perspektiv på saken.

5.2.6 Förebilderna i företagsledningen

Om vi går vidare i beskrivningen av företagskultur som olika lager av meningsskapande återfinns vi här de Hofstede, Hofstede och Minkov (2011) menar tillhör lager två, hjältar. D.v.s. personer – levande eller döda, verkliga eller överkliga- som har egenskaper som värderas inom organisationens kultur och därmed blir en form av förebilder.

Här är det intressant att se att mellancheferna har en helt enhetlig bild av vilka de anser är hjältarna i organisationen. Det är VD och vice VD för företaget som lyfts fram.

En av mellancheferna säger om vice VD och VD: *”Han (vice VD) är ordentlig, han säger det han ska, han är hjälpsam, han säger inte att man gör fel utan hjälper istället, jag tycker det är väldigt starkt ledarskap. Han är lugn, när man träffar honom så känner man att man är trygg med honom. Sen, VDn hon är skrämmande smart, när man pratar med henne så känner man att hon lyssnar och i hennes svar kan hon komma med sådana detaljer att man känner att jag har inte tänkt på dem, fast de var relaterade till min avdelning. Så jag blir jätteimponerad av henne.”- IP1 En annan mellanchef säger: ”VD har ju hög status, oavsett vad hon gör och tycker och tänker kommer hon ju alltid ha hög status, sen så tror jag den är väldigt individuell beroende på hur du jobbar med henne.”- IP2 Ytterligare en mellanchef säger: ”VD och vice VD, för att alla lyssnar på dem, ställer de sig upp och pratar så lyssnar alla, det är ingen som avbryter, och alla har ju respekt för VD och vice VD.”- IP6*

När det kommer till hur mellancheferna tror att ledningsgruppen uppfattar deras status är bilden betydligt mer splittrad. Här finns det allt från mellanchefer som känner att de har en ganska låg status i ledningsgruppens ögon till personer som uttrycker det som följande mellanchefer: *"Jag tror de lyssnar på vad jag säger och värdesätter den kunskap jag har [...]"*-IP3 En annan mellanchefer uttrycker det såhär: *"Man får ju väldigt lite positiv feedback, det får man ju, i det här företaget allmänt tycker jag, jag tror ju på att ge mer positiv feedback än negativ feedback till medarbetarna. Jag tror det är en brist. Det är inte riktat bara mot mig utan alla."*- IP4 Ytterligare en mellanchefer säger: *"Jag tror nog instinktivt att de hade räknat med att jag hade gjort mer och tagit mer för mig än vad jag gör, det kan jag nog definitivt tänka mig, med den bakgrund och vad jag gjort förut så tror jag säkert det."*- IP5

5.3 Förhållandet mellancheferna emellan

5.3.1 Relationerna mellancheferna emellan

När det gäller relationen mellanchefer emellan blir organisationens kultur väldigt tydlig. Det syns inte minst i hur en av mellancheferna som ligger nära hotellets kärnverksamhet uttrycker sig: *"Jag tror det är så för att man får vara med och påverka, och får vara med och skapa. Det är inte nån som inte drar i lasset, sen är det vissa som gör det mer än andra, men allmänt så är det inte så att det är en som aldrig gör det."*- IP4 En annan mellanchefer visar på en annan sida av organisationens kultur och vilken effekt den har på mellanchefernas relationer: *"X (annan mellanchefer) kanske är lite utanför, ibland tycker jag lite synd om X, det känns som att fokuset på (företaget) är restaurangerna, för mycket, väldigt mycket för mycket. Mycket för att Y (annan mellanchefer) tar väldigt mycket plats. Tar extremt mycket plats. Jag tror hen är medveten om det, jag har försökt hinta väldigt många gånger, ibland bör hen tagga ner lite, men när hen väl kommer igång så kommer hen igång liksom, det är inget stopp på hen. X hade jag gärna sett ta lite mera plats, vi som avdelning hade mått bra av att hotellet hade mått ännu bättre."*- IP5

Ojämligheten som finns mellan avdelningarna betydelse speglar sig alltså tydligt i mellanchefernas relationer sinsemellan. Det finns också en uttalad vilja att öka samarbetet mellan mellancheferna och komma runt det problem som finns. *"Alla avdelningschefer och hotellchefen, vi satt ner och pratade [...] det var ett väldigt bra forum, alltså, det är det jag saknade för operativa, sen kan vi köra de här managementmötena, men jag vill ha det först liksom, det var väldigt bra, det var bra initiativ av hotellchefen, och det var där jag började tänka på att X (annan mellanchefer) inte tar så mycket plats, vi pratade bara restaurangerna och*

det tyckte jag var synd. Men dialogen var bra så det var ett väldigt bra initiativ. Så vi har en bra gemenskap, men jag tror vi kan jobba tillsammans framåt.”- IP5 Sammantaget kan man beskriva mellanchefernas relation sinsemellan som mycket styrd av vilken avdelning man är chef för.

5.3.2 Får alla mellanchefer gehör för sina idéer, lika stort handlingsutrymme och vilka är det som ses som förebilder?

Relationerna mellancheferna emellan speglas också i hur de ser på att de får gehör för sina idéer hos de andra mellancheferna. En av mellancheferna vars ansvarsområde inte tillhör företagets kärnverksamhet uttrycker det såhär: *”Lite som medarbetarna, försöker få dem att vara med på det, plantera lite frö, men mycket få dem att hjälpa mig att ifrågasätta idéerna, om man kommit fram till något med personalen så kanske man går till någon av avdelningscheferna och frågar om de kanske tror att det kan vara en lösning, frågar om det är en bra idé, så att man får med dem på tåget också.”- IP2* Denna ödmjuka attityd till de övriga mellancheferna omfattar dock inte alla. En mellanchefer ansvarig för företagets kärnverksamhet uttrycker möjligheten att få gehör för sina idéer såhär: *”Det är en svår fråga, för att om jag får en idé så är det ju något som rör min drift oftast och för att jag ska få igenom den så behöver jag oftast inte X (annan mellanchefer utanför företagets kärnverksamhet) eller Y (annan mellanchefer utanför företagets kärnverksamhet) åsikter för att det påverkar inte dem i 99% av fallen. H (annan mellanchefer inom företagets kärnverksamhet) och jag vi fattar väldigt många beslut gemensamt, är det så att jag känner att jag behöver fatta ett beslut utan hen så tar jag det, så informerar jag hen om det sen, om hen opponerar sig så får jag motivera det, men opponerar hen sig inte så är det fine med det. I förhållande till M (annan mellanchefer utanför företagets kärnverksamhet) och N (annan mellanchefer utanför företagets kärnverksamhet) är det mer så att jag uppmuntrar dem att komma med idéerna och bolla dem med mig, för att om jag ska lägga mig i allt på deras avdelning så blir ingenting gjort, så har de idéer så kommer de till mig så bollar vi det, så säger jag om det var en bra idé eller inte en bra idé så kommer vi fram till en bättre idé.”- IP3* Även en annan mellanchefer inom kärnverksamheten ser möjligheten att få gehör för sina idéer på samma sätt: *”Jag är väl oftast den som sätter strategin”.- IP4* Det är alltså en stor skillnad vilket självförtroende man har när det kommer till att få stöd för sina idéer hos de övriga mellancheferna. Det är som vi sett ovan viken avdelning man är chef för som avgör hur man ser på möjligheten att få gehör för sina idéer. En mellanchefer utanför kärnverksamheten belyser det: *”Vi har en väldigt öppen dialog, så vi diskuterar det som behöver göras på en daglig basis, från att vi möts på morgnarna till att man haffar nån [...]”-IP5*

Mellancheferna inom företagets kärnverksamhet anser sig ha stort handlingsutrymme när det kommer till att påverka de övriga mellancheferna. En av dessa chefer anför att hen arbetat länge i branschen. Hen säger: *"[...] jag tror att det märks att jag har ganska så bra koll på driftsrelaterade saker som har med restaurang och hotell att göra, så om jag har något som jag vill uttrycka till de andra cheferna så lyssnar de på det. Jag tycker också att jag framför idéer på ett bra sätt, så ofta är det ingen som har något att säga om det, utan de håller med."*- IP3 Även en annan mellanchef inom företagets kärnverksamhet instämmer och säger: *"Jag ser stora möjligheter till det."* - IP4 När de kommer till andra mellanchefer som ligger utanför företagets kärnverksamhet ser de ett mer begränsat handlingsutrymme när det gäller att påverka övriga mellanchefer. En uttrycker det såhär: *"Vi gör vad som har gjorts på företaget under en längre tid, vi vårdar historien."*- IP5 En av de andra mellancheferna uttrycker det: *"Jag är ju lite ensam.."*- IP6 Ytterligare en mellanchef fyller i och säger: *"Jag kan ju inte påverka deras arbete jättemycket.."*- IP7

Det är inte enbart avdelningarnas inbördes styrkeförhållande som påverkar mellanchefernas handlingsutrymme och möjligheter att få igenom sina beslut. Det blir också tydligt, som framgår i presentation av företaget i metodavsnittet, att företagets plats i staden som en central institution styr hur man kan lägga upp och förändra sin verksamhet. En av mellancheferna uttrycker det såhär: *"[...] vi har ju en del avtal med (olika organisationer) och så, jag hade gärna skippat det helt och hållet, men då är det ju för att det kostar mer än vad det smakar, men då har de det här på företaget, det ska göras, men hade jag satt mig ner och räknat på det här så hade jag ju kommit fram till att det är minus tio tjugo spänn per person, om man ska räkna på allt som slitage, el, personal, kökstimmar och mat, alltså, det är en förlustaffär, men det är så det ska vara, för det är så det är på företaget. Så där är en sådan diskussion som är lönlös."*- IP5

Även när det kommer till frågan om hur man uppfattar status bland mellancheferna, både vad gäller andra och sig själv, blir den påverkan som avdelningarnas förhållande till kärnverksamheten har tydlig. En av mellancheferna säger: *"Jag tror att både X (annan mellanchef inom företagets kärnverksamhet) och Y (annan mellanchef inom företagets kärnverksamhet) har hög status, dels bland alla kollegorna i huset och kanske från ledningen också, för att de är väldigt kunniga inom det de håller på med och de hörs och syns och vi andra lyssnar nog väldigt mycket när någon av dem sätter igång och pratar och respekterar deras åsikter och så."*- IP6

Dopson och Stewart (1990) pekar, som framgick i avsnittet om tidigare forskning på att det finns två olika synsätt inom forskningen som behandlar mellanchefer. Det ena benämner dom ”gloomy view” och den andra ”optimistic view”. I den organisation jag studerat vill jag hävda att både dessa synsätt på mellanchefernas roll finns representerade. Som vi sett ovan finns det mellanchefer som känner att det kräver mycket förankring för att få igenom sina idéer och att få en mer kreativ roll i företaget och inte bara vara en del av den dagliga verksamheten. Men de finns också de mellanchefer som ger uttryck för att deras möjligheter att få igenom egna innovativa idéer är stort. Återigen kan jag också anknyta till Alvesson och Sveningsson (2014) där de anser att olika grupper inom en organisation omfattar olika värderingar, vilket i sin tur kan bero på vilken avdelning man tillhör, nivåer och hierarkier etc. inom organisationen. Även det Hofstede, Hofstede och Minkov (2011) tar upp om att hjältar är de som besitter egenskaper som inom kulturen värderas högt anser jag här än en gång bli relevant. Som mellancheferna ovan beskriver det så ju närmare man är kärnverksamheten ju större handlingsutrymme har man och ju större möjlighet att få igenom sina idéer men också ju större förebild anses man vara.

5.4 Mellanchefernas förhållande till avdelningarnas medarbetare

5.4.1 Hur skall man vara en god ledare och förebild för avdelningens anställda?

Som framgått hittills så styr föreställningar, normer och värderingar hur man ser på sig själv, sin roll och position på företaget. Situationen när det gäller förhållandet till avdelningens medarbetare ser dock lite förvånade annorlunda ut. Här är inte gränsdragningarna, normerna och värderingarna lika tydliga (Hofstede, Hofstede och Minkov 2011; Alvesson och Sveningsson 2014; Schein, 1992).

Inledningsvis kan jag först konstatera att samtliga mellanchefer säger att de har god relation till sina medarbetare. Som en mellancheferna uttrycker det: *”Jag tycker att jag generellt sätt har en väldigt bra relation till alla mina medarbetare.”* - IP3

Dock ger flera av mellancheferna uttryck för att både hur deras roll som ledare skall utformas gentemot de anställda, hur man skall tänka vid rekrytering, hur man skall gå tillväga vid upplärning och hur man skall få kontinuitet sker ganska ad hoc betonat. En mellanchefer ger uttryck för att man själv måste skapa reglerna som omger rollen som mellanchefer i förhållande till sina underlydande. *”Det är ju många olika kulturer på avdelningen, jag försöker anpassa mig till olika kulturer, och förstå att t.ex. vi har ju killar som kan missuppfatta när man är trevlig mot dem, så man får vara väldigt fyrkantig när man är trevlig mot dem så att de inte uppfattar det som en flirt. [...] Sen har jag uppfattat att det kanske finns andra kollegor på andra*

avdelningar som kanske inte riktigt vet vad mitt jobb är, varför jag ska ha kostym på mig och inte uniform, de kanske inte vet hur mycket jobb jag gör, hur mycket jag hinner vara på golvet.”-

IP1

En annan mellanchefer berättar att det inte finns någon uttalad strategi för upplärning. Mellancheferen säger: *”Jag tror att jag fick en väldigt stor nackdel i att X (medarbetare) var den som visade mig runt och visade mig hur saker och ting skulle fungera, vi hamnade ju på lite konstig balans liksom, jag skulle ju inte blivit upplärd av X (medarbetare), [...] Den som lär upp en ska ju vara på samma nivå eller högre, tycker jag personligen.”-* IP5 Ytterligare en annan mellanchefer är inne på samma linje och säger: *”Ja, men det är lite svårt när man kommer in som ny chef vilken relation man ska ha och när jag kom in som ny så hade jag arbetat med gänget tidigare eftersom jag har varit i företaget, så jag kände väl inte att det var något speciellt som jag kunde förändra, det viktiga för mig var väl, som jag har tänkt på hela tiden, att jag ska finnas där och lyssna och hjälpa till och inte ta över.”-* IP6

Ett problem som gör det svårt att förmedla företagets värderingar utåt till de underlydande tas upp av en annan mellanchefer: *”Vi har extrapersonal som backar upp vid behov. Det är oftast studenter som kommer och går och det är en nackdel eftersom de bara stannar en viss period. När de tagit examen söker de annat jobb. Det händer att de plötsligt slutar när de till exempel kommit in på en annan skola och flyttar. Man har lagt ner en massa tid och jobb på upplärning och sen får man inget ut av det. Tyvärr är det så hela tiden när det gäller extrapersonal även på grund av att jag inte kan ge dem så många timmar.”-*IP7

Samtidigt säger en av mellancheferna som ligger nära företagets kärnverksamhet att på hans avdelning fungerar upplärningen och kommunikationen kring verksamhetens budskap bra. Hen uttrycker det såhär: *”Jag är glad för den organisationen jag har, har precis kört en omorganisering på min avdelning där vissa har fått nya uppgifter och ansvarsområden. Så utvecklingen tycker jag är väldigt bra att folk får ta nya ansvar och det tror jag är en av de anledningarna till att min avdelning är en av dem som fått folk att stanna längst. Jag tror att det är en bra mätespunkt att se, om det är bra utvecklingsform eller inte.”-* IP4

Prytz (2014) påpekar att mellancheferna i hans studie generellt sett är positiva till ledarskapet gentemot sina underordnade och att de trycker på hur viktigt det är att ha regler i företaget man arbetar för. Mellancheferna hos Prytz (2014) påpekar också hur viktigt det är att man bygger upp en laganda som möjliggör för gruppen att agera tillsammans.

Precis som mellancheferna i Prytz (2014) studie anser också mellancheferna i min studie att de har en god relation till sina underordnade medarbetare. Dock anser mellancheferna i min undersökning att regler är något man själv måste skapa efter hand, vilket får som resultat att kontinuiteten blir lidande och arbetet mindre strukturerat. Detta gäller allt från rekrytering, till upplärning. Bristen på kontinuitet handlar inte bara om avsaknaden av tydliga normer och regler utan också på en hög personalomsättning.

Samtliga mellanchefer säger sig vara öppna för förslag så länge det inte går emot något som de anser vara viktigt för deras avdelnings verksamhet. En mellanchefer uttrycker det på följande sätt: *”Det beror ju på hur pass förankrat det är hos mig och varför vi gör på ett visst sätt, om jag är jättemedveten om varför så ska man inte komma med något annat för det, ja, naturligtvis kan man ju säga det och ifrågasätta, det fungerar ju alltid. Men det är inte säkert att jag kommer ändra på någonting för det.”* - IP7

Resultaten i Börjes och Åkessons (2011) studie om mellanchefers uppfattning om vad som är det goda ledarskapet visar att intervjupersonernas utövande av ledarskap inte alltid stämmer överens med den bild som de har av det goda ledarskapet. Mellanchefernas i deras studie ser precis som vi ser ovan i min studie, att deras roll blir mer uppgiftsorienterad istället för, som de beskriver en god ledare skall vara, relationsorienterad. Börjes och Åkessons (2011) visar också, precis som i min studie ovan, att ledarna på de olika avdelningarna utövar olika typer av ledarskap.

6. Sammanfattning och slutdiskussion

I den här uppsatsen har jag studerat hur en organisation, dvs. det hotellföretag jag arbetar för, formar och definierar rollen som mellanchefer. I uppsatsen har jag varit intresserad av att studera hur företagets mellanchefer ser på sin arbetssituation och hur detta är kopplat till företagets kultur. Jag har undersökt mellancheferpositionen för att jag anser den som central för att förstå hur idéer och föreställningar omsätts i verksamheten. En kärnfråga för mig har varit att studera mellanchefernas möjlighet att agera som självständiga aktörer eller bara som någon som transformerar normer, värderingar och idéer från ledningen till övriga anställda. Vilka möjligheter ger företagets organisationskultur mellancheferna att påverka sin arbetssituation är en också en fråga jag ställt.

Som ovan konstaterat så har Hotell X en mycket stark roll som kulturinstitution i staden där företaget verkar. Detta avspeglar sig i mellanchefernas syn på företaget. I stort sett alla mellanchefer ansluter sig till företagets normer och värderingar och ser en stolthet i att

representera företaget. Dock finns det samtidigt en oro och kritik bland mellancheferna mot företagets starka normer och värderingar i det att man ser att dessa kan förhindra förnyelse och kreativitet.

Företaget är en kulturinstitution men det är också en hierarkiskt strukturerad organisation med en stark och drivande VD som av samtliga mellanchefer ses som organisationens hjälte. Jag ser att den hierarkiska företagsstrukturen också får en direkt konsekvens för mellanchefernas arbetssituation på så sätt att det bara två av mellancheferna, de vars avdelningar ligger närmst företagets kärnverksamhet, som anser sig ha en riktigt bra och nära relation till företagsledningen. De andra mellancheferna har en betydligt mer problematisk uppfattning om sin relation till företagsledningen. Mellancheferna anser att företagsledningen inte sätter sig in i den dagliga verksamheten i tillräcklig utsträckning, de känner en rädsla att ses som misslyckade i ledningens ögon, de känner att de inte får det stöd de behöver och att de får skulden om något inte går enligt plan. Det är som jag tidigare tagit upp ett svårt och komplext uppdrag att vara mellanchefer. Det är, som Lindgren (2007) och Gällman och Lundholm (2009) studier visar, lätt att som mellanchefer uppleva att man inte får det stöd och de resurser som man behöver och samtidigt vara den som får ta de negativa konsekvenserna av överordnades beslut.

Men mellancheferns roll är ännu mer komplex än så. Det handlar inte bara om mellancheferns förhållande till företagsledningen. Mellanchefernas arbetssituation påverkas också av vilken avdelning som man är chef för. Men det handlar även om faktorer som personalomsättningen på den avdelning man leder och om hur rekrytering och utbildningsprocesser ser ut på avdelningen. Utöver detta så visar även mina resultat, föga förvånande, att det oftast är ekonomiska övervägande som styr men även den hierarkiska beslutsordningen slår också igenom på så sätt att idéer som passar in med företagets artefakter, värderingar och normer alltid har företräde.

Det som jag även sett i undersökningen, vilket också påverkar mellanchefernas arbetssituation, är hur deras möjligheter till utvecklingsarbete ser ut. Mellancheferna har som Larsson (2009) skriver oftast stor inblick i sin avdelnings verksamhets hinder och möjligheter och borde därmed vara den person som får möjlighet att utveckla verksamheten. Men som jag sett i min undersökning är detta inte alltid fallet. Så till exempel ger flera av mellancheferna uttryck för att både VDn och övriga ledningsgruppen vill detaljstyra många beslut trots att de inte har full inblick i avdelningens dagliga verksamhet. I de beslut som mellancheferna har möjlighet att fatta finns det också begränsningar. Deras möjligheter att tänka och handla måste ske inom de gränser som organisationen tillåter. Den ram som organisationens sociala miljö utgör gör att

mellancheferna exempelvis inte anser sig kunna kritisera ledningsgruppen eller företagets koncept öppet (Hofstede och Hofstede, 2005).

De olika avdelningarnas ojämlikhet, när det kommer till möjligheten att påverka sin verksamhet, avspeglar sig tydligt i mellanchefernas relation sinsemellan. Om man återknyter till min frågeställning om mellanchefernas syn på sin arbetssituation tycker jag att man tydligt kan se att de mellanchefer vars verksamhet tillhör företagets kärnverksamhet har en betydligt bättre arbetssituation än övriga mellanchefer. De anser sig att ha en hög status i förhållande till ledningsgruppen, lättare att få gehör för sina idéer och en stark position i förhållande till företagets övriga mellanchefer.

I sitt förhållande till avdelningens övriga medarbetare upplever mellancheferna sin arbetssituation som pressad. De anser att det finns en obalans mellan de prestationskrav som finns i förhållande till de resurser man har att tillgå.

Avslutningsvis kan jag konstatera att mellancheferna i min undersökning uppskattar företaget som de arbetar för och ser på sin arbetsplats med stolthet. Att vara mellanchef är dock ett svårt uppdrag och organisationskulturen, i form av normer, föreställningar etcetera, styr handlingsutrymmet och möjligheten att påverka sin arbetssituation. Mellancheferns roll är dock inte en och samma utan påverkas av en rad faktorer där avdelningens närhet till företagets kärnverksamhet är det avgörande.

6.1 Egna reflektioner och framtida forskning

Även om jag i min studie har anammat ett organisationskulturellt perspektiv kan jag samtidigt se att begreppet kultur är brett och till viss del oprecist. Inom mycket av organisationskulturforskningen förlitar man sig på pålitligheten i historier, myter och andra former av berättelser som finns inom olika organisationer och ser dessa som bevis för distinkta kulturer. Därför skulle jag vilja säga att det skulle behövas en väl utarbetad forskningsmetodologi som man skulle kunna lita sig mot när man bedriver organisationskulturella studier. Jag tror även att man i framtida organisationskulturella studier behöver redskap för att kritiskt granska kulturens strukturerande och ordningsskapande funktion för att på sätt minimera att kulturutvecklingen inom en organisation manipuleras och används för vissa grupper på bekostnad av andra.

7. Referenser

- Alvesson, M. (2003). *Postmodernism och samhällsforskning*. Malmö: Liber ekonomi.
- Alvesson, M. (2009). *Organisationskultur och ledning*. Malmö: Liber AB
- Alvesson, M. (2015). *Organisationskultur och ledning*. 3., [omarb.] uppl. Malmö: Liber
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2014). *Förändringsarbete i organisationer*. Stockholm: Liber AB
- Andersson, S., Amundsdotter, E. & Svensson, M. (2009). *Mellancheffen en maktpotential*. Hudiksvall: Fiber Optic Valley.
- Balogun, J. (2003). From Blaming the Middle to Harnessing its Potential: Creating Change Intermediaries. *British Journal of Management*, 14(1), 69-84.
- Balogun, J. & Hope Hailey, V. (2008). *Exploring strategic change*. (3rd ed.). Harlow, England: FT Prentice Hall Financial Times
- Baxter, P. & Jack, S. (2008). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, 12(1), 544-559.
- 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), 353-373.
- Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. (2. uppl.). Stockholm: Liber AB.
- Barlebo Wennberg, S. (2010). *Socialkonstruktivism – positioner, problem och perspektiv*. Malmö: Liber.

Börjes, L., & Åkesson, M. (2011). *Att glänsa i organisationen -En kvalitativ studie av mellancheferers uppfattningar om det goda ledarskapet* (Masteruppsats), Högskolan i Halmstad: Sektionen för hälsa och samhälle.

Chalmers, A.F. (2013). *What is this thing called science?* Berkshire: Open University Press

Deal, T. & Kennedy, A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Cambridge: MA: Addison-Wesley Pub. Co.

Denscombe, M. (2014). *The Good Research Guide: For Small-scale Research Projects*. (5th ed.). Maidenhead, Berkshire: McGraw-Hill Education.

Dopson, S & Stewart, R (1990). What is Happening to Middle Management? *British Journal of Management*. 1(1), 3-16.

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

Gällman, P., & Lundholm, J. (2009). *Att vara mellanchefer – ett komplext uppdrag. En socialpsykologisk studie om mellancheferers upplevelser av sitt ledarskap inom kommunal sektor*. (Kandidatuppsats), Högskolan i Skövde, Institutionen för teknik och samhälle.

Herzig, S. & Jimmieson, N. (2006). Middle managers' uncertainty management during organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*. 27(8), 628-645.

Hofstede, G. & Hofstede, G.J. (2005). *Organisationer och kulturer*, Lund: Studentlitteratur.

Hofstede, G., Hofstede, G.J. & Minkov, M. (2011). *Organisationer och kulturer*. New York: McGraw-Hill.

Hoggart, R. (1958). *The Uses of Literacy*, London: Penguin.

- Holme, I. M., & Solvang, B. K. (1997). *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*. (2. uppl.). Lund: Studentlitteratur AB.
- Johansson Lindfors, M. (1989). *Organisationers ideologiska ansikten. Om grundläggande föreställningar i mindre företag*. Umeå: TID-tryck i Umeå HB.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lantz, A. (2007). *Intervjumetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Larsen, H. (2014). *Den nya kultursociologin*. Lund: Studentlitteratur.
- Larsson, K. (2008). *Mellanchefer som utvecklar: om förutsättningar för hållbart utvecklingsarbete inom vård och omsorg* (Doktorsavhandling). Linköpings universitet: Institutionen för beteendevetenskap och lärande.
- Lincoln, Y.S., & Guba, E.G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. (1st ed.). Beverly Hills: Sage.
- Lindgren, H. (2007). *Mellanchef- ett komplext uppdrag*. Stockholm: Mareld.
- Luckman, T. (2008). On Social Interaction and the Communicative Construction of Personal Identity, Knowledge and Reality. *Organization Studies*. 29(2), 277-290.
- Merriam, S.B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Nonaka, I. (1988). Towards middle up/down management. Accelerating information creation. *Sloan Management Review* 29(3), 9-18.
- Petersson, H. (2006). *Första linjens chefer och arbetsmiljö i offentligt tjänstearbete*, s 161-176 i Petersson H, Leppänen V, Jönsson S & Tranquist J (red) *Villkor i arbete med människor*

- en antologi om human servicearbete. *Arbetsliv i omvandling* 2006:4. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Prytz, J. (2014). *Fågel, fisk eller mitt emellan? - En studie av mellanchefer i arbetslivet* (Kandidatuppsats), Lunds universitet, Sociologiska institutionen.

Rennstam, J., & Wästerfors, D. (2015). *Från stoff till studie: Om analysarbete i kvalitativ forskning*. Lund: Studentlitteratur.

Richard, E. (1997). *I första linjen: arbetsledares mellanställning, kluvenhet och handlingsstrategier i tre organisationer* (Doktorsavhandling). Lunds Universitet, Sociologiska institutionen.

Schütz, A. (1953). Common-Sense and Scientific Interpretation of Human Action. *Philosophy and Phenomenological Research*, 14 (1), 1-38.

Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Silverman, D. (2011). *Interpreting Qualitative Data*. (4th ed.). London: Sage Publications.

Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly* 28(3), 339-358.

Thompson, P., & McHugh, D. (2013). *Att arbeta i organisationer ett kritiskt perspektiv på organisation och arbete*. Johanneshov: MTM.

Thylefors, I (2007). *Ledarskap i human-serviceorganisationer*. (1. uppl.). Stockholm: Natur och kultur.

Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods*. (3. uppl.). Thousand Oaks, CA: Sage.

7.1 Webbidor

Vetenskapsrådets publikation, God forskningssed. 2011.

<https://publikationer.vr.se/produkt/god-forskningssed/> (Hämtad: 2017-12-16)

Bilaga 1 -Intervjuarguide

Bakgrundsfrågor

Utbildning

Tidigare arbetslivserfarenhet

Hur länge har du arbetat i organisationen

Har du haft andra arbetsuppgifter tidigare

Vilka är din huvudsakliga arbetsuppgifter

Förhållande till företaget

När ni skall sälja in Grand utåt vad är det som utmärker varumärket? Ställer du dig bakom detta? Kan du påverka detta?

Känner du dig som en del av företaget eller mer som del din avdelning?

Berätta om managementmötena på företaget? Var är ni? Hur är de upplagda, finns det en agenda? Vem är det som pratar och när? Är de alltid samma upplägg? Hur skall man vara klädd?

Förhållande till företagsledning

Berätta om din (de andra mellanchefernas) relation till företagsledningen?

Idéer

Hur gör du för att få igenom dina idéer hos företagsledningen?

Kan du berätta om något tillfälle när du fått igenom dina idéer hos företagsledningen?

Kan du berätta om något tillfälle när du inte fått igenom dina idéer hos företagsledningen?

Kan du ge exempel på bra och dåliga tillfällen för att lägga fram idéer hos företagsledningen? Vad är viktigt att tänka på?(formellt/informellt, hur går det till när man lägger fram en idé, när på året, vem talar man med, vem går man till, förankrar man idén hos sina underlydande/andra mellanchefer).

Inflytande och uppträdande

Hur ser du på din egen möjlighet att utöva inflytande över företagsledningen?

Hur ser du på dina möjligheter att opponera dig mot företagsledningen, dvs. gå emot deras vilja och önskningsar? (När det gäller rekrytering, lön, den dagliga driften, organisering av personal, resursallokering)

Vad kan du tillåta dig i organisationen i förhållande till företagsledningen?

Behöver du tänka på vad du säger, hur du uppträder inför företagsledningen?

Finns det saker som absolut inte är tillåtna för dig i organisationen i förhållande till företagsledningen? (Kritisera dem, kritisera dem inför andra, kritisera Grands koncept)

Status

Kan du beskriva en person som du anser har hög status i företagsledningen och varför det ser ut på detta vis?

Hur uppfattar du din egen status på företaget gentemot företagsledningen?

Vilka egenskaper behöver en anställd ha för att kunna bli befördrad som du ser det utifrån företagsledningens perspektiv?

Förhållande till övriga mellanchefer

Hur är relationen mellan de andra mellancheferna och dig enligt dig?

Idéer

Hur gör du för att få igenom dina idéer hos de andra mellancheferna?

Kan du berätta om något tillfälle när du fått igenom dina idéer?

Kan du berätta om något tillfälle när du inte fått igenom dina idéer?

Kan du ge exempel på bra och dåliga tillfällen för att lägga fram idéer hos de andra mellancheferna? Vad är viktigt att tänka på?(formellt/informellt, hur går det till när man lägger fram en idé, när på året, vem talar man med, vem går man till, förankrar man idén hos sina underlydande/andra mellanchefer).

Inflytande och uppträdande

Hur ser du på din egen möjlighet att utöva inflytande över de andra mellancheferna?

Hur ser du på dina möjligheter att opponera dig mot de andra mellancheferna, dvs. gå emot deras vilja och önskningsar? (När det gäller rekrytering, lön, den dagliga driften, organisering av personal, resursallokering).

Vad kan du tillåta dig i organisationen i förhållande till de andra mellancheferna?

Behöver du tänka på vad du säger, hur du uppträder inför de andra mellancheferna?

Finns det saker som absolut inte är tillåtna för dig i organisationen i förhållande till de andra mellancheferna? (Kritisera dem, kritisera dem inför andra, kritisera Grands koncept)

Status

Kan du beskriva en person som du anser har hög status bland de andra mellancheferna och varför det ser ut på detta vis?

Hur uppfattar du din egen status på företaget gentemot de andra mellancheferna?

Vilka egenskaper behöver en mellanchefer ha för att bli befördrad in i ledningsgruppen som du ser det?

Förhållande till underlydande

Berätta om relationen mellan dina underlydande och dig enligt dig?

Idéer

Hur gör dina underlydande för att få igenom sina idéer hos dig?

Kan du berätta om något tillfälle när de fått igenom sina idéer?

Kan du berätta om något tillfälle när de inte fått igenom sina idéer?

Kan du ge exempel på bra och dåliga tillfällen för dina underlydande att lägga fram idéer hos dig? Vad är viktigt att tänka på?(formellt/informellt, hur går det till när man lägger fram en idé, när på året, vem talar man med, vem går man till, förankrar man idén hos sina underlydande/andra mellanchefer).

Hur gör du för att få igenom dina idéer hos dina underlydande?

Kan du berätta om något tillfälle när du har fått igenom dina idéer?

Kan du berätta om något tillfälle när du inte fått igenom dina idéer?

Kan du ge exempel på bra och dåliga tillfällen för att lägga fram idéer hos dina underlydande? Vad är viktigt att tänka på?(formellt/informellt, hur går det till när man lägger fram en idé, när på året, vem talar man med, vem går man till, förankrar man idén hos sina underlydande/andra mellanchefer).

Inflytande och uppträdande

Hur ser du på din egen möjlighet att utöva inflytande över dina underlydande?

Hur ser du på dina underlydandes möjligheter att opponera sig mot dig som mellanchefer, dvs. gå emot din vilja och önskningsar? (När det gäller rekrytering, lön, den dagliga driften, organisering av personal, resursallokering)

Vad kan dina underlydande tillåta sig i organisationen i förhållande till dig?

Behöver dina underlydande tänka på vad de säger, hur de uppträder inför dig?

Finns det saker som absolut inte är tillåtna för dina underlydande i organisationen i förhållande till dig? (Kritisera dig, kritisera dig inför andra, kritisera Grands koncept)

Vad kan du tillåta dig i organisationen i förhållande till dina underlydande?

Behöver du tänka på vad du säger, hur du uppträder inför dina underlydande?

Finns det saker som absolut inte är tillåtna för dig i organisationen i förhållande till dina underlydande? (Kritisera dem, kritisera dem inför andra, kritisera Grands koncept)

Status

Kan du beskriva en person som du anser har hög status i arbetsgruppen och varför det ser ut på detta vis?

Hur uppfattar du din egen status på företaget gentemot dina underlydande?

Vilka egenskaper behöver en anställd ha för att kunna bli befördrad som du ser det?

Bilaga 2 - Exempel på kategorisering

Nedan visas exempel på slumpmässigt utvalda intervjupersoners svar indelade i de kategorier som beskrevs i metodavsnittet ovan. Exempel har tagits från huvudkategorin ”Mellanchefernas förhållande till företagsledningen”.

1. Mellanchefernas förhållande till företagsledningen

1.1 Relation

”IP2 Jag tror att jag har en väldigt bra relation till ledningsgruppen, men jag håller mig nog ganska på avstånd för att det gör mig också lite nervös, tror jag.”

1.2 Idéer

”IP5 Det bara känns så, ska det tas beslut så är det dit man vänder sig, så är det. {...} Det går inte att sätta ett nytt tema på avdelningen eller så utan att det går genom VD”.

1.3 Handlingsutrymme

”IP7 Den är inte jättestor det tror jag inte. Vi har ju den här affärsidén som vi jobbar efter och där är de ju ganska fasta i den, det jag kan påverka det är ju med mina idéer hur vi ska utveckla så, och det kan de ju köpa, eller inte köpa liksom, men, jag vet inte, jag är nog för långt ifrån känns det som.”

1.4 Uppträdande

”IP4 Jag är rätt ärlig, så är det, jag är ungefär samma person till alla.”

1.5 Förebilder

”IP6 VD och vice VD, för att alla lyssnar på dem, ställer de sig upp och pratar så lyssnar alla, det är ingen som avbryter, och alla har ju respekt för VD och vice VD.”