



CAMPUS  
HELSINGBORG

Institutionen för tjänstvetenskap

Examensarbete för kandidatexamen

# Mellanchefskapet

*Att vara länken mellan över- och underordnade i den hierarkiska ordningen  
på arbetsplatsen*

Ida Stangfall 000425

Moa Tornhed 990727

Antal ord: 13 148

Gruppenr: 4

Handledare:  
Hervé Corvellec

Examensarbete  
KSMK65  
VT 2023

# Förord

Denna kandidatuppsats skrevs under våren 2023 och har varit det avslutande arbetet för sista kursen inom kandidatprogrammet Service Management på Lunds Universitet, Campus Helsingborg där författarna går inriktning Health management. I första hand vill vi rikta ett stort tack till våra tolv respondenter som tog sig tid att medverka i vår forskningsstudie och ställde upp på att bli intervjuade av oss. Respondenterna har gett oss värdefull och fördjupad kunskap och information om det aktuella ämnet som uppsatsen kommer behandla som således har gjort vår forskningsstudie möjlig. I andra hand vill vi tacka vår handledare Hervé Corvellec för all värdefull hjälp och feedback som vi fått under detta arbete med vår kandidatuppsats.

Trevlig läsning!

Ida Stangfall & Moa Tornhed

Lunds universitet, Campus Helsingborg

Helsingborg, 25 maj 2023

# Sammanfattning

**Titel:** Mellancheftskapet - Att vara länken mellan över- och underordnade i den hierarkiska ordningen på arbetsplatsen

**Nivå och kurs:** Kandidatuppsats vid Institutionen för Service Management, Lunds Universitet, Campus Helsingborg, KSMK65 Service Management: Examensarbete för kandidatexamen VT 2023, 15 HP.

**Författare:** Ida Stangfall & Moa Tornhed

**Handledare:** Hervé Corvellec

**Studieobjekt:** Individer med en mellancheftposition.

**Problemområde:** Utifrån tidigare forskning är mellancheftskap ett fenomen som berör individer som befinner sig i mitten av den organisatoriska, hierarkiska ordningen. Det är vanligtvis inte dessa individer som lyfts i undersökningar kring organisationsstruktur, i synnerhet är det de över- eller underordnade som framhävs och deras syn på ledning generellt.

**Syfte:** Syftet med studien är att skapa en större och fördjupad förståelse kring mellancheftskapet utifrån mellancheftens perspektiv.

**Frågeställning:** Hur upplever mellancheften att vara länken mellan övre- och underordnade i den hierarkiska ordningen på arbetsplatsen?

**Metod:** Uppsatsen utgår från en kvalitativ forskningsmetod. Empirin har samlats in genom tolv stycken semistrukturerade intervjuer varpå respondenterna har någon form av mellancheftposition idag. Följaktligen har vi analyserat resultatet genom relevant teori som i sin tur lett oss till vår diskussion samt våra slutsatser med förslag till vidare forskning.

**Teorier:** Den attraktiva karriärstegen, motivationsfaktorer i arbetslivet, ledarskap i mellancheftens roll.

**Slutsatser:** Mellancheften är en nyckelperson som ska förmedla riktlinjer, visioner och mål samtidigt som hen bör tillfredsställa parter både över- och under sig. Mellancheften befinner sig i en svår sits då denne behöver agera både chef och medarbetare. Det förekommer krav på att prestera resultat samtidigt som den mänskliga faktorn är i beaktning. Mellancheften har den främsta insynen och möjligheten att influera de anställda och strukturen på arbetsplatsen.

**Nyckelord:** Mellancheft, karriär, arbetsmotivation, ledarskap

# Innehållsförteckning

<b>1.   Introduktion</b>	<b>6</b>
1.1 Problembakgrund	6
1.2 Problemformulering	7
1.3 Syfte och frågeställning	9
<b>2.   Teoretisk referensram</b>	<b>10</b>
2.1 Den attraktiva karriärstegen	10
2.1.1 Motivationsfaktorer i arbetslivet	11
2.2 Ledarskap i mellancheffens roll	13
<b>3.   Metod</b>	<b>16</b>
3.1 Kvalitativ metod	16
3.2 Studiens tillvägagångssätt	17
3.2.1 Insamling av data	17
3.2.2 Urval	18
3.2.3 Forskningsetiska principer	19
3.2.4 Analys av data	20
3.2.5 Reflektion och begränsning	21
<b>4.   Analys</b>	<b>22</b>
4.1 Mellancheffens främsta ansvar	22
4.1.1 Förväntningar	24
4.1.2 Lätt att bli syndabocken	25
4.1.3 ”Örat mot rälsen”	27
4.1.4 Vikten av en god arbetsmiljö	28
4.2 Hitta meningsfullhet i arbetsrollen	30
4.2.1 Självförverkligande	31
4.2.2 Möjlighet att utveckla andra	32
4.3 Socialisering	33
4.3.1 Människokontakten	35

4.4 Att klättra eller stanna kvar i mitten?	35
4.4.1 Undviker det sista ordet	38
<b>5.   Diskussion</b>	<b>40</b>
<b>6.   Slutsats</b>	<b>43</b>
6.1 Vidare forskning	44
<b>7.   Källförteckning</b>	<b>45</b>
<b>8.   Bilagor</b>	<b>48</b>
8.1 Informationsmail	48
8.2 Intervjumall	49
8.3 Samtyckesblankett	52

# 1. | Introduktion

---

*I det inledande kapitlet kommer en övergripande problembakgrund och problemformulering introduceras där romantiseringen av ledarpositionen lyfts fram, därefter redogörs mellanchefskapet och varför detta ämne är relevant att undersöka. Avslutningsvis kommer studiens syfte och frågeställning att framläggas.*

---

## 1.1 Problembakgrund

Superhjälten, problemlösaren eller geniet. Några olika synsätt som Welander (2021, s. 51) beskriver hur människor ser på en ledare. En position som många människor önskar uppnå, där medarbetare idag strävar efter att klättra i den så kallade hierarkiska ordningen inom en organisation. Welander (2021, s. 53) menar att ledare med personalansvar idag ställs inför utmaningar med att forma goda förutsättningar för varje enskild individ inom organisationen. Samtidigt bör ledaren också tillhandahålla ett spelrum för att navigera arbetsuppgifter såväl som att förmedla mål och visioner.

Meindl, Ehrlich och Dukerich (1985, ss. 78-79) redogör att människor har skapat sig en heroisk syn på ledaren och idealiserar dennes kapacitet i form av vad individen gör och kan åstadkomma. Föreställningen har växt fram ur ett socialt konstruerat perspektiv där strävan att inta en högre position inom organisationer har implementerats i människors omedvetna. Att klättra högre i den hierarkiska ordning har blivit likt en framgångssaga, däremot väljer vissa människor att stanna kvar i en mellanchefsposition, där individen både ska agera chef och medarbetare. Thomas och Dunkerley (2015, s. 159) lyfter nämligen diskursen kring att vara mellanchef där individen är fångad i mitten av organisationsstrukturen och har i uppgift att hitta en god balans mellan att vara kollega och chef.

Enligt Corvellec och Holmberg (2004, s. 65) finns det en skillnad kring hur människor ser på en chef respektive ledare. Chefen styr organisationen genom att skapa ordning medan ledaren påverkar genom att skapa mening. Gjerde och Alvesson (2020, s. 128) menar att människor hellre vill leda snarare än att följa. Jiang, Xu, Houghton och Kulich (2021, s. 247) poängterar att en ledande position har sin ljusa likväl mörka sida. Chefspositionen kan ses som något

glamouröst, statushöjande och en chans till att utvecklas på ett individuellt plan. Ett chefsuppdrag kan också leda till högre status och prestige, vilket i sin tur bidrar till att många människor eftersträvar en sådan roll då det kan generera makt och inflytande.

Sandahl, Falkenström och von Knorring (2017, ss. 16-17) redogör för den sämre sidan som kan uppstå till följd av att inneha ledarpositionen, nämligen att individen dagligen ifrågasätts och utmanas på sin arbetsplats. Detta beror på att ledaren befinner sig i en utsatt position och förväntas agera på ett visst sätt. Mellanchefens sociala förmåga, omdöme och arbetssituation blir således granskad i varje beslut som tas. Martela (2022, s. 3) lyfter hur mellanchefen både ska utföra ett uppgiftsorienterat arbete såväl som personorienterade funktioner i en organisation där positionen är den hjälpande handen mellan dessa delar. Individen blir klämd i mitten där påfrestningar kommer både uppifrån och ned. För att få en djupare förståelse kring hur det är att vara medarbetare och samtidigt tillhandahålla ett chefsuppdrag kan det i synnerhet vara av intresse att lyfta dess tidigare forskning inom området.

## **1.2 Problemformulering**

Mellanchefskapet som fenomen har undersökts inom flera olika perspektiv. Gjerde och Alvesson (2020, s. 125) redogör att den främsta forskningen inom mellanchefskapet handlar om vad individen bör göra, vad de gör på arbetsplatsen och vilka färdigheter individen behöver ha för att klara av rollen. Stelmokiené och Endriulaitiené (2020, s. 184) menar att det under senare tid har skett en skiftning där fokuset har övergått från personlighetsdrag hos chefen till kollektivets perspektiv, det vill säga följarna och deras syn på ledaren. Med inriktning på vad medarbetarna önskar ha för typ av överhuvud på sin arbetsplats och vad de anser är en idealistisk ledare. Stelmokiené och Endriulaitiené (2020, ss. 185-186) förklarar att det förekommer olika faktorer som följarna värdesätter mest hos sin överordnad. I deras studie gjordes en jämförelse som undersökte om den idealistiska överordnade utifrån följarnas åsikter stämmer överens med det dagliga arbetet som chefen gör.

Yulan, Min och Linping (2014, s. 483) lyfter en annan aspekt gällande hur den gränsöverskridande rollen som mellanhanden kan ha en påverkan på individens personliga rollkonflikthantering. Resultatet visade att mellanchefens skiftning mellan olika roller och påfrestningar från över- och underordnade hade en inverkan på deras psykiska hälsa såsom

arbetsrelaterad ångest. Författarna menar att organisationer som skapar tydliga riktlinjer och utbildar mellanchefer kring rollen och dess innebörd har det enklare att upprätthålla ett psykisk hälsosammare befinnande på arbetsplatsen.

Thomas och Dunkerley (2015, s. 157) nämner i deras studie att många mellanchefer ser motivationen till att klättra högre upp i karriärstegen som den främsta utvecklingen och belöningen för sitt fortsatta arbete och engagemang. Medan Sveningsson och Alvesson (2010, s. 81) tar upp frågan om ledaren har en uppfattning om hur de utövar sitt ledarskap och om det har påverkats av det framväxande idealet som skapats. Författarna menar att det fortfarande finns många obesvarade frågor runtom den praktiska delen. Gray och Densten (2007, s. 558) undersöker däremot om synen på ledarpositionen har en påverkan på det egna ledarskapet. Många ledare förvränger sitt eget agerande för att överensstämja med den idealistiska bild som skapats där författarna menar att ledare använder en taktik för att presentera sig själva på ett mer socialt önskvärt sätt under deras arbetstid.

Martela (2022, s. 6) lyfter en annan intressant synvinkel, nämligen om mellancheferns behovs för att en organisation ska kunna fungera rent operativt. Det är fortfarande en person som behöver tillhandahålla det yttersta ansvaret och övervaka helheten. Författaren menar dock att om en organisation har ett välstrukturerat system går det att organisera och utföra uppdrag utan en mellanhand. Med nya utvecklade former att organisera en organisation kommer toppchefens roll inte att bli föråldrad menar författaren, medan mellancheferns framtida öde är beroende av hur strukturen ter sig på varje arbetsplats.

Mantere (2008, s. 309) redogör för att den främsta forskningen inom mellancheferskapet fokuserar på vilka roller som är mest anpassade för olika operativa miljöer. Författaren understryker att det förekommer en saknad i den redan etablerade forskningen kring vilka möjligheter och begränsningar det tillkommer med rollen som mellanhanden i organisationen. Gjerde och Alvesson (2020, s. 129) understryker också att det saknas en djupare förståelse kring hur mellanchefer relaterar till deras dubbla roll, både som överordnad och underordnad.

Utifrån det som tidigare forskning har belysts går det att notera att det finns befintlig forskning kring mellancheferskapets innebörd och varför strävan är så pass stor att inta ledarpositionen, dock med olika synvinklar. Tidigare forskning fokuserar främst på



förväntningar som medarbetaren har på deras överordnade. Rollen som mellanchefer är ett mer komplext och ansvarsfullt arbete idag där individer ställs inför nya utmaningar vilket gör att ämnet är aktuellt att lyfta. I enlighet med detta är det av intresse att skapa en fördjupad förståelse kring hur det är att vara i mitten av de olika delarna i organisationen och agera som länken mellan dessa. Eftersom befintliga studier som beskrivits ovan främst fokuserar på medarbetarna eller den högre chefen och vad de har för bild av ledaren, kommer denna studie att avgränsa sig till mellanchefer i olika organisationer och branscher.

### **1.3 Syfte och frågeställning**

Denna studie ämnar att lyfta individerna som hamnar mittemellan över- och underordningen i en organisation, eftersom kunskapen kring denna position inte lyfts på samma sätt som andra positioner på arbetsplatsen. Syftet med studien är således att skapa en fördjupad förståelse kring mellanchefer utifrån mellancheferens perspektiv. Fokuset ligger på att få en större inblick i mellancheferens uppfattning kring sitt chefsuppdrag och ledarskap då individer som besitter denna roll innehar både en ledande position och behöver stundvis agera som chef och medarbetare. Studien kommer därför ha i avsikt att besvara nedanstående frågeställning:

➤ *Hur upplever mellanchefer att vara länken mellan övre- och underordnade i den hierarkiska ordningen på arbetsplatsen?*

## 2. | Teoretisk referensram

---

*I det teoretiska kapitlet kommer utvalda begrepp redogöras i syfte att öka förståelsen för mellancheferens roll och föreställningar kring ledarrollen, kopplat till frågeställningen som arbetet ämnar att besvara. Därav har vi valt att lyfta begreppen; den attraktiva karriärstegen, motivationsfaktorer i arbetslivet och ledarskap i mellancheferens roll.*

---

### 2.1 Den attraktiva karriärstegen

Alvehus och Jensen (2020, s. 102) förklarar begreppet *karriär* som en strävan att klättra uppåt i hierarkin mot en formell chefsposition eller utvecklas inom sitt yrke. Författarna menar att många människor kopplar karriär till framgång, oftast inom monetära faktorer som medför en ökad social status som följd. Främst handlar karriären om en resa som individer gör i sitt yrkesliv där föreställningen har skapats om hur människan förväntas vara och göra med sitt arbete. Alvehus och Jensen (2020, s. 104) beskriver det som att arbetslivet blir en känsla av framsteg och att varje steg som individen tar uppåt i den hierarkiska ordningen inom organisationen blir ett kvitto på framgång. Att gå från att vara längst ned i den hierarkiska ordningen till att ta sig ett steg uppåt, få mer ansvar och senare ta sig hela vägen upp till en ledande position, bekräftar att individen lyckats bra och förtjänar en plats i den strategiska ledningen.

Bidwell och Mollick (2015, s. 1630) förklarar hur vertikala och horisontella karriäruppfyllelser kan byggas antingen på höjden, bredden eller både och. Ett ökat ansvar och belöningar kopplas således till horisontella elementet vilket författarna beskriver som den del av arbetet individen utför, kopplat till deras egen förmåga och kapacitet. Medan den vertikala karriäruppfyllelsen stiger i samband med en befordran till en högre position i den hierarkiska ordningen. Individen kan få en känsla av att denne har gjort framsteg i sin karriär när båda elementen verkställs.

Corvellec och Holmberg (2004, s. 178) förklarar hur den hierarkiska ordningen kan påverkas av medarbetarnas agerande och normer. Alvehus och Jensen (2020, s. 117) menar att beroende på hur den formella organisationsstrukturen är utformad skapas ett ramverk för

medarbetarna inom organisationen såväl som för intressenter utanför. Författarna lyfter däremot att förändringar kan uppstå i en organisation såsom omstruktureringar, vilket kan påverka den formella strukturen. Därav kan chansen till att klättra i den hierarkiska ordningen se olika ut beroende på vilken organisation som tillämpas. Corvellec och Holmberg (2004, s. 179) skriver att makt bidrar till att upprätthålla organisationens sociala ordning som finns i organisationshierarkin. Inom organisationer utsätts chefen ständigt för makt samtidigt som denne själv utövar makt i olika former. Dock krävs ett visst mått av respekt och förtroende mellan organisationsmedlemmarna för att verksamheten ska fungera effektivt.

Corvellec och Holmberg (2004, s. 178) förklarar att de anställda många gånger endast är bekanta med sin närmast överordnade och sina kollegor. En traditionell organisationsstruktur kännetecknas av att medarbetarna känner den högsta ledningen genom enstaka stormöten och rykten. Detta kan i sin tur medföra en viss distans mellan den lägsta och högsta strukturen inom organisationen. De underordnade bygger upp föreställningar om ledningens agerande vilket har en avgörande roll för hur de anställda ser samt agerar på sin arbetsplats. Därför har de underordnade ofta en begränsad och fragmenterad bild samt förståelse av verksamheten. Uppfattningen av den högsta ledningen kan således bli normgivande och om de överordnade agerar professionellt kommer medarbetarna förstå att samma sak förväntas av dem. Corvellec och Holmberg (2004, s. 88) skriver att normer kan bildas på mellanchefernivå likväl som bland de anställda, det vill säga inom olika arbetsgrupper i organisationen. Dessa normer och värderingar som skapas mellan kollegorna kan särskilja en arbetsgrupp från en annan, i form av en ”vi- och de andra” känsla.

### **2.1.1 Motivationsfaktorer i arbetslivet**

Alvehus och Jensen (2020, s. 35) beskriver begreppet *motivation* som en bakomliggande kraft som får saker att hända eller som sätter saker i rörelse. Människans strävan att klättra högre inom organisationen kan bli likt en motivationsfaktor. Enligt Grafström, Jonsson, Stig och Stranegård (2017, s. 423) finns det olika sätt att förstå motivation i förhållande till arbete. Författarna menar att människor motiveras av både inre och yttre faktorer och tydliggör att motivationsfaktorer är ytterst individuellt. För en del människor är yttre incitament såsom bonusar, arbetsförhållanden och lön prioriterat. För andra människor spelar inre incitament såsom självförverkligande och känsla av tillhörighet större roll, däremot bör båda

incitament-perspektiven betraktas och förstås i förhållande till varandra, samt utifrån den aktuella kontexten och inte som dikotomier.

Ghiselli (1968, s. 440) framhäver att personer i mellancheferpositioner tenderar att ha en väsentligt lägre önskan om ekonomisk belöning och är mer benägna att värdera samt uppnå högre grad av självförverkligande. Incitament såsom bonusar, ansvar och mer makt har inte något samband med framgång i befattningar på mellanchefernivån. Corvellec och Holmberg (2004, s. 27) understryker ovanstående och menar att lönen många gånger inte är grunden till ökad drivkraft eller tillfredsställelse. Känslan av personlig utveckling och den ömsesidiga respekt som byggs upp mellan under- och överordnade har betydligt större påverkan på ledarens välbefinnande. Alvehus och Jensen (2020, ss. 39-40) förklarar att människan motiveras av att känna sig nyttig och behövd i samhället samtidigt som det handlar om personlig utveckling, karriärsintresse och status. Kraftkällan till arbete kan grunda sig i lojalitet, relationen till sina medarbetare och att arbetet i sig upplevs roande. Författarna framhäver att känna sig användbar är en del av något större och att uppleva ett socialt sammanhang utanför sitt hem är minst lika viktigt för att individen ska trivas.

Corvellec och Holmberg (2004, s. 27) poängterar att individer kan uppleva tillfredsställelse genom positiv stämning på arbetsplatsen. Därav kan arbetsmotivation grunda sig i ett samspel mellan symboliska, mänskliga, ekonomiska och politiska faktorer. Motivationsfaktorer drivs av saker som får oss att fortsätta prestera, utvecklas och avancera. Grafström et al. (2017, s. 192) betonar vikten av att finna en god balans mellan inre och yttre incitament på arbetsplatsen då nyckeln till en individs drivkraft och motivation är att skapa en kultur som gynnar lärandet. Det är viktigt att förstå individens perspektiv i form av att se vad som motiverar individen till utveckling samt att dela med sig av sin kompetens. Genom att erbjuda en god arbetsmiljö som präglar kunskapsöverföring kan organisationen förmå sig att behålla expertis inom företaget. Benson och Baird (2020, ss. 3-4) lyfter att individer som får möjlighet att utvecklas i sitt yrkesliv ökar arbetsmotivationen och således tillfredsställelsen hos de anställda. Det är därav betydande att incitamenten som erbjuds bidrar till att medarbetarna syns och hörs i syfte att utveckla kompetens samt effektivisera organisationen.

Sandahl, Falkenström och von Knorring (2017, s. 40) lyfter några positiva sidor med att vara mellanchefer. Det kan verkställas när goda resultat växer fram för organisationen ekonomiskt eller när arbetsklimatet alstrar tillfredsställelse. Dessa faktorer kan påverka individen till att

själv motiveras till att göra ett ännu bättre arbete. Författarna redogör vikten av att mellanchefer får bekräftelse på det arbete hen gör, då detta ses som en viktig faktor för deras självförverkligande och arbetsmotivation.

## **2.2 Ledarskap i mellancheferens roll**

Sveningsson och Alvesson (2010, s. 16) definierar *ledarskap* som processen där visioner och mål förmedlas vidare till följarna där ledaren hjälper till att formulera vägen och skapa en tydlighet om hur dessa mål ska uppnås. Sandahl, Falkenström och von Knorring (2017, s. 19) menar på att utformningen av ledarskap är något som sker i den vardagliga interaktionen på arbetsplatsen. Platsen där ledaren bör ha förmågan att delegera, samordna och skapa förutsättningar för sina medarbetare att nå det gemensamma målet. Justesen, Eskerod, Christensen och Sjøgaard (2017, s. 165) poängterar även vikten av att utforma ett hälsofrämjande arbete som mellanchefer och implementera detta vidare till sina anställda.

Sandahl, Falkenström och von Knorring (2017, s. 22) lyfter sammanställningen bilden som skapats för karaktäristiska personlighetsdrag hos ledare där individen bör ha en stark personlig integritet där ärlighet och pålitlighet är några element som ses som viktiga, likaså ett starkt självförtroende. Corvellec och Holmberg (2004, s. 159) understryker att det krävs ett visst minimum av ansvar, respekt och förtroende bland medlemmarna i en organisation. Sandahl, Falkenström och von Knorring (2017, s. 146) förklarar hur ledaren kan bli likt en förebild för de anställda och bör av den anledningen föregå med gott exempel. Det är viktigt att mellanchefer ser sina egna och andras handlingar som en del av en större kontext. Författarna menar att människor har flera förväntningar på ledaren där de bör ha förmågan att kunna ta välgrundade beslut samtidigt som de bör visa personlig omtanke. Det förväntade förhållningssättet innebär att ledaren utstrålar medmänsklighet, respekt, ansvar och lojalitet.

Whittington, Regner, Angwin, Johnson och Scholes (2020, s. 500) skriver att vara mellanchefer innebär att ha ledarpositionen i mitten av den traditionella hierarkiska ordningen. Att vara mellanhanden och länken inom organisationen skapar utrymme för involvering i de olika parterna. Mellanchefer har oftast den närmsta kontakten med personalen och kan av den anledningen förstå samt påverka organisationsstrukturen mer effektivt än den högsta ledningen. Gjerde och Alvesson (2020, s. 142) beskriver hur mellancheferens roll kan ses som

en paraplyposition där ledaren försöker skydda de underordnade och den professionella kulturen för att få organisatorisk kontroll. Med deras inblick i vad som krävs för att utveckla organisationen tillkommer behov att tillfredsställa båda övre- och undre parter inom verksamheten.

Eib, Bernhard-Oettel, Leineweber och Näswall (2022, s. 2962) menar att rollen som mellanchefer har blivit en viktigare spelpjäs inom verksamheter. Författarna förklarar att det ofta är den högsta ledningen som initierar organisatoriska förändringar och mål, där det dock är mellancheferna som implementerar detta hos de anställda. Eib et al. (2022, s. 2979) menar att mellancheferna idag har ett mer krävande arbete där de både behöver finnas som stöd för alla medarbetare samtidigt som de har i uppgift att forma och utstråla visioner och arbete som tilldelats ovanifrån. Mantere (2008, s. 296) belyser att mellancheferpositionen har den funktionella rollen i organisationen som medför att styra idéer och värderingar som kommer både från de lägre och övre aktiviteterna. Denna möjlighet bidrar till att mellancheferna kan forma arbetet såväl som kulturen på arbetsplatsen. Författaren menar att mellanchefer delvis utför chefsarbete i form av ledningsuppgifter samtidigt som de många gånger utför allmänna arbetsuppgifter likt golvpersonalen.

Sandahl, Falkenström och von Knorring (2017, s. 23) lyfter en ny utmaning som vuxit fram under den senare tiden inom mellancheferskapet där det handlar mer om att skapa ett bra arbetsklimat. Denna uppgift belyser vikten av att skapa en god arbetsplats som fokuserar på medarbetarnas fysiska såväl som psykiska hälsa. Utvecklingen har medfört en betydande roll att se och uppmärksamma vilka behov som medarbetarna har. Till stor del handlar det om tajming, känsla och hur individen formar sina relationer på arbetsplatsen. Det gäller för mellancheferna att analysera och ta beslut på rätt sätt och vid rätt tidpunkt utan att konsekvenser uppstår. Sandahl, Falkenström och von Knorring (2017, ss. 19, 29) redogör att den gemensamma nämnaren som ledaren har till sitt förfogande är att försöka påverka andra individer till att antingen utföra det gemensamma målet, eller att påverka följare att ta till maktmedel för att utföra uppgiften. En annan utmaning som författarna beskriver är att med ledarrollen tillkommer en formell makt. Trots detta kan det vara utmanande för mellancheferna att få respekt och ha styrningsmedel över sina underordnade. Följarna kan välja att agera och lyssna på någon annan person som inte har samma befogenhet vilket kan resultera att denna person tillges en informell makt och får således en större handlingsförmåga än den formella

ledaren. Ghiselli (1968, s. 439) menar att chefen i dessa situationer då behöver kontrollera deras underordnades agerande på ett auktoritärt sätt.

Sandahl, Falkenström och von Knorring (2017, ss. 36-38) lyfter olika svårigheter kopplat till människors känslor som kan uppkomma med rollen som mellanchefer. Till stor del handlar det om det ömsesidiga beroendet och formandet av rollen som både chef och medarbetare. Författarna förklarar svårigheten där mellanchefer enbart har en illusion av kontroll då de både är beroende av medarbetarnas och högsta ledningens agerande och förväntas ta kommando och ingripa när det väl krävs.

## 3. | Metod

---

*Denna del ämnar att illustrera en kvalitativ metod som tillämpats under studiens gång. Kapitlet redogör varför begrepp såsom abduktiv metod, intervjuundersökning och hermeneutik har valts. Insamling och analys av data kommer presenteras samt vilka forskningsetiska riktlinjer som följts.*

---

### 3.1 Kvalitativ metod

Studien baseras på en kvalitativ forskningsmetod i syfte att skapa en djupare förståelse kring mellanchefskapet ur mellanchefens perspektiv och hur det är att vara länken mellan över- och underordnade i den hierarkiska ordningen. Intresset för mellanchefskapet växte fram i samband med programmets inriktningskurs, *Organisering av hälsa som service*, (KSMC61), där vi fick i uppgift att reflektera över vårt egna ledarskap i ett organisatoriskt sammanhang. Under kursen fick vi upp ögonen för ämnet ledarskap och bestämde oss därför för att fördjupa vår förståelse kring varför individer söker sig till ledningspositioner och vad det är som lockar med att vara chef. Vår uppfattning kring ledarskap är att många människor har en romantiserad bild av hur det är att vara ledare och att det finns förutfattade meningar om att individer med ledande positioner har en mer bekväm vardag än de underordnade. Kvale och Brinkmann (2014, ss. 144-146) påstår att föreställningar kring ett fenomen innebär att forskare redan har arbetat med tematisering, som är det första steget i intervjuprocessen. Efter att ha genomfört och letat i tidigare litteratur har vi kommit fram till att mellanchefskapet och dess innebörd kan vara aktuellt att studera då dess specifika forskningsfält upplevs som något underutvecklat. Vidare menar Kvale och Brinkmann (2014, s. 144) att undersökning av tidigare forskning innebär att planeringsprocessen har påbörjats.

Studien använder sig av semistrukturerade intervjuer för att ta reda på hur individer med mellanchefspositioner upplever svårigheter och utmaningar med sin position som mellanhanden i en organisation. Studien ämnar också att undersöka vilka fördelar och förmåner som tillkommer med positionen som vi kan finna i mellanchefens personliga upplevelser. Bryman (2018, s. 473) menar att kvalitativ metod är lämplig att använda när



studien har ett tydligt syfte och inriktar sig på specifika ämnen. För att få en nyanserad bild av fenomenet mellancheftskap har vi valt att identifiera relevanta teman för vår analys.

Uppsatsen har en hermeneutisk inriktning, vilket innebär en tolkande epistemologi som grundas på att begripa det mänskliga beteendet (Bryman, 2018, s. 56). Studien lyfter mellanchefters upplevelser där fokuset ligger främst på att skapa större förståelse för hur respondenterna själva ser på rollen som mellancheft på dagens arbetsplats. Tillvägagångssättet kommer vara att få fram respondenternas subjektiva reflektioner då vi vill ha deras upplevelser som är baserade på deras egna livsvärld och bild av ledaruppdraget (Bryman 2018, s. 485). Svårigheten med kvalitativ forskning är replikerbarheten då subjektiviteten där känslor och upplevelser ligger till grund är svåra att replikera (Bryman 2018, s. 73). Vi rör oss mellan teori och empiri och låter förståelsen växa fram successivt, vilket innebär att vi använder en abduktiv metod. Att koppla den insamlade empirin med samhällsvetenskaplig kontext bidrar till en starkare kvalitet i arbetet (Bryman 2018, s. 479). Under arbetets gång har vi varit medvetna om våra egna antaganden och föreställningar kring synen på mellancheftskap och därav bortsett från egna värderingar i analysen. Istället har fokuset varit på respondenternas upplevelser och berättelser.

## **3.2 Studiens tillvägagångssätt**

### **3.2.1 Insamling av data**

Insamlingen av data har genomförts med hjälp av semistrukturerade intervjuer, vilket enligt Bryman (2018, s. 562) innebär att frågorna både är strukturerade och flexibla så att intervjuaren har möjlighet ställa uppföljningsfrågor. Detta tillvägagångssätt möjliggör att respondenterna tillåts berätta mer fritt. Vi har fokuserat på att forma en välgrundad intervjuguide utifrån olika teman som har kopplats till det teoretiska avsnittet för att kunna stödja vårt arbete. Förarbetet består av att formulera begripliga och tydliga frågor där intervjun är uppbyggd med inledande frågor, temafrågor och avslutande frågor i syfte att skapa ett förtroende och få respondenten att känna sig mer bekväm under intervjun.

Under vår insamling av empiri upptäckte vi tidigt i intervjuprocessens att våra respondenter tenderade att besvara frågorna utifrån deras egna syn på sitt ledarskap och chefskap. Av den anledningen har intervjuguiden omformulerats vid ett tillfälle. Det ledde till att vi fick byta ut somliga frågor då vi behövde omformulera vår frågeställning från vilka förväntningar

respondenterna hade på ledarrollen till vår nuvarande frågeställning: Hur upplever mellanchefer att vara länken mellan övre- och underordnade i den hierarkiska ordningen på arbetsplatsen?

### 3.2.2 Urval

Vi har valt att studera mellanchefer som den demografiska variabel för befolkningen som studeras. Studiens urval har ett brett åldersspann mellan 23-55 år samt varierande kön då vi har intervjuat 7 kvinnor och 5 män med olika bakgrund och etnicitet. Detta tillvägagångssätt ökar chansen att uppnå en mer heterogen population enligt Bryman (2018, s. 508). Studiens målgrupp är mellanchefer mellan 23-55 år där utgångspunkten har varit att respondenten har eller har haft ett personalansvar. Uppfattningarna kring mellanchefer kan skiljas beroende på vilken ålder individen besitter. Detta beskriver Bryman (2018, s. 503) som ett målinriktat urval. Då intentionen var att sträva efter mångfald och inte låsa oss till en specifik bransch har vi valt att intervjua personer som kommer från olika branscher med olika organisationsstorlek, både inom privat och offentlig sektor. Studien baseras på tolv respondenters livsvärldar och upplevelser vilket har varit värdefulla för förståelsen kring den specifika frågeställningen.

Under intervjuerna har vi bitt respondenterna att fundera över sitt egna ledarskap och svara på frågor kring det begrepp som Sandahl, Falkenström och von Knorring (2017 s. 219) beskriver, nämligen *reflektion*, som en möjlighet att lära sig. Genom att undersöka och ifrågasätta sina egna handlingar kan individer uppnå ökad kompetensutveckling och förståelse för sitt agerande. Nesbit (2012, s. 207) menar att reflektion är en aktivitet som behöver initieras samt upprätthållas av ledaren själv utan organisationens stöd för att skapa förmåga och förståelse kring självkänedom och i sin tur förbättra sin självutveckling.

Tabell 1. Information om intervjupersoner och intervjutillfälle. Egen tabell.

Intervjuperson	Ålder	Arbetsposition	Datum	Tid	Möte
Intervjuperson 1	55 år	Platschef	29 Mars 2023	45 min	Digitalt
Intervjuperson 2	36 år	Butikschef	30 Mars 2023	44 min	Fysiskt
Intervjuperson 3	28 år	Platschef	30 Mars 2023	27 min	Fysiskt
Intervjuperson 4	53 år	Enhetschef	3 April 2023	29 min	Digitalt
Intervjuperson 5	46 år	Enhetschef	29 April 2023	49 min	Digitalt
Intervjuperson 6	31 år	Team Manager	11 April 2023	41 min	Fysiskt
Intervjuperson 7	34 år	Platschef	12 April 2023	1h 8 min	Digitalt
Intervjuperson 8	43 år	Affärschef	12 April 2023	54 min	Fysiskt
Intervjuperson 9	28 år	Butikschef	16 April 2023	35 min	Digitalt
Intervjuperson 10	25 år	Enhetschef	21 April 2023	39 min	Fysiskt
Intervjuperson 11	23 år	Enhetschef	25 April 2023	34 min	Fysiskt
Intervjuperson 12	24 år	Fd. Butikschef	11 Maj 2023	41 min	Fysiskt

### 3.2.3 Forskningsetiska principer

Bryman (2018, s. 170) menar att en betydelsefull aspekt utifrån ett forskningsetiskt perspektiv är att skydda respondenterna, forskarna och dess forskningsorganisation, etiska principer som vår studie beaktar. Respondenterna har således lämnat underskrift på samtyckesblankett och godkännande till att medverka i vårt projekt, då samtyckeskravet är ett av de etiska principerna som behövs ta hänsyn till för att skydda deltagarna och deras medverkan (se bilaga 3). Den andra etiska principen, informationskravet innebär att det är viktigt att informera respondenterna om studien. Vi har förklarat för respondenterna att deras medverkan är frivillig (se bilaga 1). Kvale och Brinkmann (2014, ss. 107-108) understryker vikten av informerat samtycke och förklarar att vi som forskare behöver förtydliga studiens

syfte, informera intervjupersonerna och tydliggöra att deras deltagande är helt frivilligt samt att de får lov att avbryta när som helst. Den tredje etiska principen är nyttjandekravet, som förklarar att empirin endast används för forskningssyftets ändamål. De uppgifter som respondenterna har lämnat har behandlats med största möjliga anonymitet, en försäkran som vi som forskare också har meddelat likväl vilka som kan komma att få tillgång det insamlade materialet. Bryman (2018, s. 172) skriver att nyttjandekravets syfte är att inte dela uppgifter som samlas in från respondenterna utan att dessa endast får användas för forskningens ändamål. Detta är något som vi har respekterat och beaktat under hela arbetets gång. Vi har förstört all datainsamling i syfte att förhindra att information kring respondenterna missbrukas. Konfidentialitetskravet, den fjärde principen står för att behandla uppgifter med sekretess vilket vi har varit noga med då detta är överenskommelsen mellan forskare och deltagare. Kvale och Brinkmann (2014, s. 109) tydliggör att forskare bör förklara för deltagarna hur materialet som frambringas tillsammans, kommer att användas. Vi har valt att utesluta alla uppgifter som skulle kunna avslöja personens identitet och arbetsplats och istället valt att kalla respondenterna för intervjuperson 1, 2, 3 och så vidare för största möjliga anonymitet.

#### **3.2.4 Analys av data**

Enligt Kvale och Brinkmann (2014, ss. 144-145) är transkribering en förberedande process där talspråk överförs till skriftspråk. Efter insamling av studiens data, i form av semistrukturerade intervjuer, har vi transkriberat allt material för att i sin tur kunna analysera och reducera otillämplig empiri. Intervjuernas längd växlade mellan 27-68 minuter och spelades in med hjälp av en diktafon. Intervjumallen skickades ut till respondenterna i förhand och var uppbyggd av allmänna frågor, temafrågor samt avslutande frågor (se bilaga 2).

Efter transkriberingen rekommenderar Rennstam och Wästerfors (2015, ss. 69-70) att sortera empirin för att skapa viss ordning bland datan. Sorteringen kan göras med hjälp av kategorier och teman och underlättar arbetsprocessen vid återkommande innehåll. Detta är ett tillvägagångssätt som vi applicerat på empirin genom att först läsa igenom allt material noggrant, för att sedan markera, identifiera och visualisera vårt underlag. Bryman (2018, s. 35) lyfter kodning av transkriberingar som en viktig process där data granskas för att identifiera centrala teman. Vi bearbetade vår datainsamling genom tematisk analys som innebär att forskarna bryter ned det empiriska materialet i mindre delar och tillger dessa ett

namn eller etikett. Vi använde oss av olika färger som speglade olika kategorier, som exempelvis *utmaningar*, *möjligheter*, och *motivationsfaktorer*. Ett tillvägagångssätt som skapade bättre förutsättningar att analysera materialet och få fram relevant och välgrundat material. Med hjälp av kategoriseringarna kunde vi ta fram relevanta rubriker såsom: *“Mellanchefens främsta ansvar”* och *“Hitta meningsfullhet i arbetsrollen”*, i analysen och koppla samman empirin med teorin.

Vi har tagit hänsyn till unika detaljer i de olika intervjuerna då det har inträffat oväntade berättelser vilket Rennstam och Wästerfors (2015, ss. 128-129, 135) förklarar som nyckelincidenter. Dessa nyckelincidenter tenderar att vara empiriskt rika men behöver ett visst efterarbete i form av utforskning och komplettering av andra dimensioner för att kunna skapa material som fungerar som ett användbart verktyg. Rennstam och Wästerfors (2015, ss. 137-138) poängterar vikten av att komplettera det empiriska materialet med hjälp av teoretiska begrepp och modeller för att bidra med ökad förståelse kring ett fenomen till forskningsfältet. Av den anledningen har vi försökt förankra vår empiri med teori utifrån nya perspektiv i den mån det går, utan att endast bekräfta det redan befintliga teoretiska ramverket. Detta har möjliggjort en stegrad förståelse kring mellanchefskap och en bättre uppfattning om ledarskapets komplexitet.

### **3.2.5 Reflektion och begränsning**

Vid slutskedet av uppsatsen har vi upptäckt små detaljer, i den kvalitativa metoden som hade kunnat genomföras på ett mer gynnsamt sätt, om studien hade framställts idag. Vid datainsamlingen insåg vi att respondenterna uttryckte sig olika i omfång, vilket resulterade i att vi fick intervjua två personer mer än vad som var tänkt från början. I dagsläget hade dessa två personer kontaktats vid ett tidigare skede för att undvika att samla in empiriskt material under perioden som vi hade planerat att påbörja analysen. En annan begränsning i studien var att en respondent i urvalet var en före detta butikschef, vilket kan ha påverkat svaren som till en efterkonstruktion med tanke på att personen inte befann sig i sin mellanchefsposition idag.

Utöver detta, upptäckte vi att somliga av våra frågorna i intervjumallen inte gav studien någonting, såsom: *“Upplever du att du har haft förutbestämda förväntningar kring ledarrollen?”*. I efterhand hade bland annat denna fråga kunnat omformuleras för att ge resultatet för studien ett bättre djup.

## 4. | Analys

---

*I detta avsnitt kommer den insamlade empirin presenteras och analyseras med hjälp av den teoretiska delen. Det främsta materialet kommer därför att tolkas och beskrivas utifrån olika perspektiv inom karriärstegen, motivationsfaktorer i arbetslivet och ledarskap i mellancheferns roll.*

---

### 4.1 Mellancheferns främsta ansvar

Det som Thomas och Dunkerley (2015, s. 159) beskriver gällande rollen som mellanchefer är att positionen har blivit likt en nyckelperson i organisationen. Med rollen tillkommer det mer ansvar, mer arbetsuppgifter och samtidigt bör individen vara av gott föredöme för sina anställda. Sandahl, Falkenström och von Knorring (2017, s. 124) lyfter nämligen att mellanchefer har liknande uppgifter som sina underordnade, vilket intervjuperson 3 lyfter:

Jag tycker det är viktigt att jag gör samma sak som alla andra, alltså när jag jobbar i receptionen så är jag också en receptionist. Och när någon kommer fram till mig, en medlem eller vad som helst, ska inte första tanken vara att jag är platschef liksom.

(Intervjuperson 3)

Utöver detta förväntas mellanchefer hantera personalfrågor, problematik och förmedla de mål och riktlinjer som högsta ledningen har satt upp (Sandahl, Falkenström och von Knorring 2017, s. 23). Intervjuperson 1 beskriver mellancheferns olika delar där fokuset även ligger på att vara en god förebild:

...så fördela arbetet och jag vill vara en förebild i våra värderingar känner väl jag mest spontant när du ställer frågan. [...] Och visa att jag tar ansvar för det vi gör och jag gärna tar de svåra bitarna. De som är jobbiga att ta. Samtal och möten som känns obehagliga, där måste jag vara den som leder gruppen.

(Intervjuperson 1)

Intervjuperson 1 beskriver de främsta ansvarsområden som mellanchefer kan besitta där fokuset ligger på att föregå med gott exempel och exempelvis behandla de svårare frågorna.

Sandahl, Falkenström och von Knorring (2017, s. 19) beskriver ledarskap som ett element som sker i den vardagliga interaktionen på arbetsplatsen. Författarna menar att ledaren bör ha förmågan att kunna samordna, delegera och skapa förutsättningar för ett gott arbetsklimat och för att kunna nå de gemensamma målen. En annan del som framkom under datainsamlingen var att respondenterna ser olika på chefskap och ledarskap vilket beskrivs utifrån citatet nedan:

Jag ser ju att ledare och chefskap är olika. [...] jag tror att vem som helst skulle kunna vara chef. Men ledarskap är, att vara ledare är extremt svårt tycker jag, och någonting som ständigt utvecklas. [...] och det är det som gör det så spännande att vara ledare för det är inte så att man blir fullärd. Man kan lära sig ett jobb som chef och vad man har för arbetsuppgifter liksom. Men att vara ledare är ju, utvecklas ju över tid och beroende på vad man har för personer att leda.

(Intervjuperson 8)

Det som intervjuperson 8 beskriver kan kopplas till skillnaden som Corvellec och Holmberg (2004, s. 65) belyser kring att vara en chef eller ledare. Intervjuperson 8 menar att chefen lär sig arbetsuppgifterna, vilket handlar mer om styrningen inom organisationen, medan ledaren utvecklas konstant, likaså inom ledarskapet beroende på situation och vilken grupp ledaren styr. Ett perspektiv som intervjuperson 8 illustrerar är hur synen på ledaren kan utformas: ”...det kan ju vara ledare som verkligen sätter upp chefen på höga hästar, att åh nu cc:ar vi den chefen så blir helt plötsligt det mailet mycket viktigare”. En syn som Meindl, Ehrlich och Dukerich (1985, ss. 78-79) lyfter är den heroiska synen på personen som sitter på en högre position och om den har påverkat människors agerande. Samtidigt förklarar intervjuperson 7 att hens uppfattning kring ledaren har förändrats efter att ha intagit rollen själv:

...jag tror jag har blivit lite mjukare på mitt synsätt på vad en chef är och vad som krävs, och vara en bra chef och också en ledare. [...] jag har släppt lite på min prestige, jag har blivit mer ödmjuk.

(Intervjuperson 7)

Utifrån citatet från intervjuperson 7 går det att utläsa att bilden av en högre position har mildrats från de föreställningar personen hade innan hen ingick i rollen, vilket synliggör en annan synvinkel på ledarskap utformandet. Utifrån det som intervjuperson 7 berättar har hens

bild av vad som krävs av chefen nyanserats och istället blivit mer realistisk. Gjerde och Alvesson (2020, s. 142) poängterar även vikten av att mellanchefer bör ha ett helhetsperspektiv där författarna beskriver rollen som ett paraply. En aspekt som intervjuperson 4 upplever:

Det viktigaste är nog att bidra till ett brett perspektiv och ha ett helikopterseende och ett helhetsperspektiv, där medarbetarna har ett stort ansvar och tar med möjligheterna och utföra de uppdrag vi har.

(Intervjuperson 4)

Utifrån citatet ovan beskriver intervjuperson hur hen anser att en stor del i mellancheferskapet är att ha ett helikopterseende. Gjerde och Alvesson (2020, s. 142) menar på att ledaren bör ha ett övergripande överseende där individen ska försöka skydda de underordnade och den professionella kulturen för att det gemensamma organisatoriska målet ska kunna bli genomförbart.

#### **4.1.1 Förväntningar**

Welander (2021, s. 51) lyfter de utvecklade och nya kraven som ställs idag på ledaren. Positionen som har alla ögon på sig och har i uppgift att både ge tydliga riktlinjer samtidigt som deras sociala agerande granskas av andra medarbetare på arbetsplatsen. Intervjuperson 8 beskriver sin upplevelse av att vara mellanhanden: ”Mellanchefer är alltid lite krångligt, det är ju många som ska tillfredsställas”. Så att, det är ju olika förväntningar uppifrån och nedifrån vad som, ja, förväntas bilden av en”. Intervjuperson 8 upplever både förväntningar från sina chefer och de anställda som hen har under sig. Enligt Sandahl, Falkenström och von Knorring (2017, ss. 16-17) förväntas ledaren agera på ett visst sätt och därigenom befinner de sig i en granskad position. Individer som befinner sig mittemellan olika parter kan därför uppleva svårigheter med att uppfylla alla krav som förväntas av dem, samtidigt som de har ett ansvar att agera professionellt. Sandahl, Falkenström och von Knorring (2017, s. 146) menar att ledaren kan bli förebilden för sina underordnade, vilket är en aspekt som intervjuperson 11 poängterar:

Just även för att man inte vill vara dålig förebild mot de anställda för jag vill att de ska jobba hårt likväl som jag ska jobba hårt och då vill jag inte sitta ner på en stol och



se ut som jag inte gör något.

(Intervjuperson 11)

Intervjuperson 11 upplever en typ av oro över att medarbetarna ska uppleva hen som en svag förebild. Därav känner respondenten att det är väsentligt att visa för sina medarbetare att hen också arbetar hårt. Corvellec och Holmberg (2004, s. 178) förklarar att de anställdas normativa bild av sina överordnade är att de förväntas arbeta och agera professionellt, i sin tur förstår medarbetarna att det finns en förväntansbild på dem också. Det finns många arbetsuppgifter som mellanchefer gör som ibland inte märks av där intervjuperson 11 ser vikten i att bevisa för andra att på plats att hen arbetar lika mycket som andra. Vidare belyser intervjuperson 5 andra förhållningssätt som kan förväntas av ledaren nämligen att individen bör:

Ha respekt, man behöver vara lyhörd. Och det ingår mycket om att se hur gruppen fungerar, sammansättningen vad, vilka kan använda var, och hur mycket kan man lägga på personal och de bitarna, får dem att växa i sin roll helt enkelt.

(Intervjuperson 5)

Detta kan instämma med det Sandahl, Falkenström och von Knorring (2017, s. 146) beskriver kring att ledaren bör vara medmänsklig och visa lojalitet och respekt mot sina anställda. Intervjuperson 5 belyser viktiga karaktärsdrag och hur ledare bör se hur gruppen sammanstrålas och utvecklats för att i sin tur kunna forma de anställda åt den riktning som chefen önskar.

#### **4.1.2 Lätt att bli syndabocken**

Ytterligare redogör Sandahl, Falkenström och von Knorring (2017, ss. 16-17) en svårighet som kan uppstå till följd av att inneha en ledarposition, nämligen att beslut och ageranden som mellanchefer gör, kan bli ifrågasatta. En aspekt som intervjuperson 1 kan uppleva: ”..lätt att bli dömd för det jag gör och lätt att få stå till svar för saker..”. En beskrivning som framhäver att mellanchefer befinner sig i en utsatt position där andra medarbetare kan skapa sig ett eget omdöme om personen och granska deras beteende. Vidare beskriver intervjuperson 4 att nya variabler har tillkommit i rollen som ledare på dagens arbetsplats.

Man tänker inte nog att det var så komplicerat som ledare, men rollen som ledare är mer komplicerad än vad man tror och man blir en annan person i arbetsgruppen också [...] Nej men det har börjat komma in så många andra variabler i ledarskapet som egentligen inte tillhör uppdraget, det är det jag menar med att det var lätt att romantisera.

(Intervjuperson 4)

Utifrån citatet ovan går det att utläsa att rollen som ledare är mer komplicerad än vad individen förutspått. Intervjuperson 4 upplever att hen blev en annan person när hen intog rollen som ledare, vilket kan kopplas till det som Sandahl, Falkenström och von Knorring (2017, s. 36) beskriver svårigheten mellan formandet av både rollen som chef och medarbetare. En aspekt som behöver beaktas, vilket intervjuperson 5 poängterar ”...det blev en viss skillnad, att gå från det till chefskap och är helt plötsligt chef över dem som du har varit nära kollegor”. Det krävs alltså en hårfin balans mellan att vara chef och kollega, specifikt i de fall där individer går från att vara kollegor på samma nivå till att den ena styr över den andra. En annan synvinkel som intervjuperson 6 belyser är hur hen upplever att vara mellanhanden inom beslutsfattandet:

Kanske i en ledningsgrupp eller högre ifrån, och att jag kanske inte alltid köper beslutet i sig när jag sitter i mötet men att man argumenterar fram och tillbaka där sedan gruppen fattar ett beslut som sedan sprids vidare. Att där kan jag ha lite svårigheter att kunna stå bakom till hundra procent och kommunicera ut det. För ibland syns det att jag inte gör det.

(Intervjuperson 6)

Eib et al. (2022, ss. 2962, 2979) beskriver att med mellancheferpositionen tillkommer uppgiften att ledaren bör utstråla de mål och visioner som beslutats högst upp i den hierarkiska ordningen. Intervjuperson 6 påpekar hur hen kan uppleva svårigheter kring beslutsprocessen, då hen inte alltid kan stå bakom de beslut som den högsta ledningen tar vilket således kan påverka uppgiften att förmedla visioner till de resterande i företaget. Författarna menar att det är den högsta ledningen som initierar organisatoriska förändringar och mål, där det däremot är mellanchefer som implementerar detta hos de anställda i organisationen (ibid.). Dessutom berättar intervjuperson 10 hur hen kan känna sig som syndabocken där det egentligen kan vara den högste chefen som bör stå till svars för missnöjet hos de anställda:

För när man är mittemellan personalen som är här och dem som är mina högsta chefer, då blir man på något sätt lite syndabocken i båda fallen. För att om min personal här är missnöjda med någonting så är det mig de kommer till, och det kanske är något som jag själv inte kan påverka, utan då behöver jag ta det till mina chefer sedan.

(Intervjuperson 10)

Sandahl, Falkenström och von Knorring (2017, s. 36) redogör för hur mellanchefer enbart kan tillhandahålla en illusion av kontroll då de både är beroende av medarbetarnas och högsta ledningens agerande. Detta kan spegla det som intervjuperson 10 berättar då hen kan uppleva en svårighet kring att vara mellanhanden och behöva föra vidare viktig information till både personer inom lägre såväl som högre positioner i organisationen.

#### **4.1.3 ”Örat mot rälsen”**

När du är mellanchefer är du den som är närmast golvet om man säger så [...] vilket gör att du kan ju ganska snabbt snappa upp saker och föra det vidare. Det är ju ganska enkelt att komma med förbättringsförslag eller vad som funkar, du har hela tiden pulsen, du känner, du har liksom örat mot rälsen, du känner, hör och får veta väldigt mycket, vilket också är till sin fördel att även om du stiger uppåt kanske du inte har samma förståelse för vad som händer i verksamheten eller hur ett beslut kan påverka medarbetaren.

(Intervjuperson 6)

Intervjuperson 6 illustrerar hur mellanchefer är närmast verksamheten och kan fånga upp vad som händer på golvet, i sin tur kan mellanchefer föra detta vidare till de anställda och forma de underordnade samt organisationen. Whittington et al. (2020, s. 500) beskriver mellancheferpositionen som den betydande länken i organisationen som fungerar likt en nyckelfaktor till att skapa utrymme och involvera de olika parterna. Mellanchefer har möjligheten till att ha den närmsta kontakten med personalen och kan av den anledningen förstå och påverka organisationsstrukturen. Detta medför en större handlingsmöjlighet för mellanchefer att styra och föra vidare information i de olika leden vilket intervjuperson 6 lyfter fram i citatet ovan. Intervjuperson 6 poängterar att den högsta ledningen inte har samma insyn och förståelse för medarbetarna som mellanchefer har. En faktor som Eib et al.

(2022, s. 2962) belyser, nämligen att det är mellanchefen som implementerar de organisatoriska förändringarna hos de anställda medan högsta ledningen målsätter vad som förmedlas.

...jag vet hur det var att vara vanlig anställd eller vad man ska säga, jag vet hur det känns att vara på golvet. Jag vet vad vi pratade om vår gamla chef och hur snacket gick tidigare och så vidare. Så jag vet ju båda sidorna, och det tror jag är positivt för då vet jag liksom att hur de pratade innan och vad de tyckte vad positivt och negativt innan med vår chef, och då kan jag ta vidare det och försöka vara lite så som vi saknade från vår gamla chef.

(Intervjuperson 9)

Intervjuperson 9 redogör att mellanchefen har en större förståelse till de underordnade eftersom majoriteten av intervjupersonerna har arbetat först på golvet och sedan klättrat i den så kallade hierarkiska stegen i organisationen. Det kan ses som en fördel vilket Corvellec och Holmberg (2004, s. 178) tar upp då det hindrar en större distans mellan personer som har en högre position och de som är underordnade. Vidare förklarar intervjuperson 9 att hen nyttjar den information hen fått till sig och skapar en mer önskad ledarroll utifrån medarbetarnas åsikter. Detta belyser Gray och Densten (2007, s. 558) som menar på att ledare förvränger sitt handlande och försöker presentera sig på ett mer socialt önskvärt sätt, vilket kan kopplas med citatet ovan. En annan liknande aspekt som intervjuperson 3 beskriver är hur hen tar till sig kunskap och bilden hen hade av sin före detta chef och använt de positiva aspekterna i utformningen av sitt eget ledarskap: "...jag själv hade en jättebra chef då när jag jobbade som receptionist. Och det är ju den chefen som jag har tagit min ledarroll från". Det som intervjuperson 9 och 3 berättar handlar om att de formar sitt eget ledarskap utefter deras positiva såväl som negativa upplevelser kring chefskapet.

#### **4.1.4 Vikten av en god arbetsmiljö**

Utöver ansvarsområden som lyfts ovan förklarar Sandahl, Falkenström och von Knorring (2017, s. 23) att mellanchefen har i uppgift att skapa ett bra arbetsklimat som genomsyrar hela organisationen där medarbetarnas fysiska såväl som psykiska hälsa belyses. Intervjuperson 6 illustrerar hur utvecklingen av den psykiska hälsan har blivit ett stort fokus på arbetsplatsen:

Nu här på kontoret blir det mycket psykiskt. Så vi lägger ju mycket tid på uppföljningar, en gång i månaden att vi sitter med ett utvecklingssamtal kan man säga som är lite längre men eftersom jag har ett ganska litet team kan jag också vara väldigt närvarande. Så att jag pratar jättemycket med dem i mitt team, varje dag [...] att lägga mycket tid på att checka in. Och det är mycket för att jag ansvarar för arbetsbelastningen. Jag är ju den som behöver säkerhetsställa, hur mycket har den här personen att göra.

(Intervjuperson 6)

Det som intervjuperson 6 beskriver är hur arbetsplatsen kan lägga mer fokus på det psykiska välmående hos de anställda där personen har ansvaret att säkerställa att medarbetarna inte har för stor arbetsbelastning som kan bli påfrestande. Mellanchefen bör således se till att personalstyrkan fungerar felfritt, att arbetsklimatet är godkänt samtidigt som driften rullar på och mål uppnås. Justesen, Eskerod, Christensen och Sjøgaard (2017, s. 165) lyfter ett nyanserat perspektiv, nämligen hur viktigt det är med ett hälsofrämjande arbete och att det oftast är mellanchefen som implementerar detta hos de anställda. Författarna menar på att det utvecklats många olika kanaler och kunskap kring det hälsofrämjande arbetet där det dock fortfarande är en stor utmaning att upprätthålla aktiviteterna mot en positiv riktning:

...man kan inte riktigt vara den ledaren som man önskar för att det finns, man har inte tiden, man har för många andra arbetsuppgifter. Så att dit vill man ju komma då [...] man vill lägga mer tid på ledarskap och utveckla personalen. För det är ju det som jag brinner för mest. Det är ju den delen, att kunna se människor växa [...].

(Intervjuperson 8)

Det som intervjuperson 8 berättar handlar om att hen egentligen vill lägga tiden på att utveckla sin personal men att tiden är knapp som mellanchef. En synvinkel som kan kopplas till det Sandahl, Falkenström och von Knorring (2017, s. 23) framhäver kring att uppmärksamma de behov medarbetarna har och på det sättet använda sina styrmedel åt rätt riktning. Svårigheten ligger i att mellanchefen har andra mångsidiga uppgifter än enbart ett personalansvar. Justesen et al. (2017, s. 175) poängterar nämligen att mellanchefen efterfrågar mer kunskap och kompetens gällande hur de bör arbeta framåt med hälsofrämjande aktiviteter i den dagliga verksamheten. Med flera andra arbetsuppgifter kan

det resultera i att det viktiga arbetet gällande personalens utveckling och hälsa kommer i skymundan.

## 4.2 Hitta meningsfullhet i arbetsrollen

Mantere (2008, s. 306) tydliggör att de överordnades strategier och visioner saknar värde om de inte lyckas implementeras effektivt i lägre led. Av den anledningen är ledningen beroende av följarna och vice versa. Enligt Eib et al. (2022, s. 2962) är det den högsta ledningen som initierar organisatoriska förändringar och mål, där det dock är mellancheferna som implementerar detta hos de anställda. Mellancheferna blir därför beroende av sina anställda för att kunna utföra och klara av arbetet som länken mellan övre- och underordnade. Intervjuperson 8 berättar: "...ledaren klarar ju aldrig sig utan teamet. Teamet skulle ju kunna klara sig utan ledaren". Detta exempel ifrågasätter mellanchefernas viktiga position samt meningsfullheten då respondenten påstår att verksamheten hade kunnat fortgå med de anställdas kompetens. Martela (2022, s. 6) understryker detta fenomen då författaren ifrågasätter om mellancheferns position är nödvändig för att en organisation ska kunna fungera rent operativt. En mellanchefer tillhandahåller det yttersta ansvaret och övervakar helheten. Däremot går det att organisera och utföra uppdrag utan en mellanhand med nya utvecklade organisationsstrukturer.

Enligt Corvellec och Holmberg (2004, s. 178) är mellancheferna personen som golvpersonalen känner bättre än högsta ledningen. Författarna menar att de anställda endast är bekanta med sina högsta överordnade då de endast fått en bild av dem genom stormöten och rykten, vilket vidare medför en viss distans mellan den lägsta och högsta strukturen inom organisationen. För de underordnade kan mellancheferna därav ha en mer betydelsefull uppgift, att finnas där när det behövs. Intervjuperson 6 säger att: "Det viktigaste för mig är ju att de i mitt team ska må bra". Sandahl, Falkenström och von Knorring (2017, s. 40) förklarar att mellanchefernas meningsfullhet bland annat kan grundas i att de har skapat en god arbetsmiljö som i sin tur kan stärka personalen och motivera de till att arbeta mer effektivt. För intervjuperson 11 grundas sig meningsfullheten på ett liknande sätt:

Det viktigaste tycker jag ändå är att personalen känner tillit hos en, att de vet om att jag vill att deras arbete ska fungera och försöka lägga upp det så att det ska fungera för dem. Känna att jag är villig att arbeta för att det ska bli bra liksom och inte bara sitta med på min lunch och säga "nu har jag rast", utan alltid finnas där, alltid pusha

på och alltid hjälpa dem med det dem behöver hjälp med. Oavsett om det kan vara att de inte kan ta sig hem från arbetspasset till att de har familjedrama eller har glömt sina arbetsskor.

(Intervjuperson 11)

Intervjuperson 11 berättar om hur hen har möjlighet att påverka både driften och forma sin personal. Whittington et al. (2020, s. 500) förklarar att mellancheferns involvering inom organisationen skapar möjligheter att bygga nära kontakter och utveckla kommunikationen med de anställda. Arbetsuppgifterna möjliggör således ökad förståelse för organisationsstrukturen och att mellanchefern kan påverka samt driva förändringar mer effektivt än den högsta ledningen. Att forma och inrikta sin personal är något som intervjuperson 2 ser som en betydande del i hens arbete: ”...det är fördelen med att vara ledare, att jag kan forma min arbetsplats”. Vidare skriver Eib et al. (2022, s. 2979) att en av mellancheferns många uppgifter är att forma samt utstråla de visioner och arbete som de tilldelats från högsta ledningen. Intervjuperson 2 ser positivt på denna uppgift och värdesätter åtagandet i sin mellancheferroll.

#### **4.2.1 Självförverkligande**

Ghiselli (1968, s. 440) lyfter att mellanchefer tenderar att ha en väsentligt lägre önskan om ekonomisk belöning och är mer benägna att värdera samt uppnå högre grad av självförverkligande. Incitament såsom bonusar, ansvar och mer makt har inte något samband med framgång i befattningar på mellanchefernsnivån. Intervjuperson 3 exemplifierar detta: ”Ingenting, nej, alltså jag har ju lite extra för att jag är platschef, men jag får ingenting annat i månaden, varje kvartal eller så”. Att ta på sig mer ansvar, fler arbetsuppgifter och en ledande position tycks ha en djupare mening än ekonomiska förmåner. Ghiselli (1968, s. 440) menar att mellanchefer har en större vilja att uppnå högre grad av självförverkligande. Att värdera självförverkligande betyder att individen ägnar sig åt det hen innerst inne brinner för, och för många är det personlig utveckling. Intervjuperson 10 redogör: ”Alltså jag tror det har med selfgratification att göra...”. Selfgratification, som på svenska kan översättas till självtillfredsställelse eller självförverkligande, handlar enligt Grafström et al. (2017, s. 423) om att tillfredsställas av inre incitament. Corvellec och Holmberg (2004, s. 27) poängterar att personlig utveckling har en betydligt starkare drivkraft och känslan av att tillfredsställa sina egna önsknings och mål väger tyngre när det handlar om mellancheferns välbefinnande. Intervjuperson 2 förklarar ovan påstående utifrån en annan synvinkel:

För min del är det ju mycket personlig utveckling, såklart att det finns en ekonomisk fördel, jag hade inte tagit på mig jättemycket mer ansvar om jag inte hade fått en skälig kompensation.

(Intervjuperson 2)

För intervjuperson 2 handlar det både om personlig utveckling och ekonomisk incitament som gör att hen värderar det utökade ansvaret tillräckligt högt för att inneha en ledande position. Intervjupersonen 7 nämner: ”...om jag inte hade fått mer lön så hade jag inte haft det här ansvaret”. Detta belyser vikten av ekonomiska fördelar kombinerat med ökat ansvar. Det som intervjupersonerna beskriver kan kopplas till Grafströms et al. (2017, ss. 192-193) teori kring att hitta en god balans mellan inre och yttre incitament på arbetsplatsen. Intervjuperson 2 värdesätter både det inre incitamentet, hens personliga utveckling och det yttre incitamentet, den ekonomiska kompensationen. Grafström et al. (2017, s. 423) anser att både inre och yttre incitament bör betraktas samt förstås i förhållande till varandra. Motivationsfaktorer är ytterst individuellt, för somliga intervjupersoner är yttre, materiella, incitament såsom bonusar, arbetsförhållanden och lön prioriterat. För andra intervjupersoner spelar inre incitament såsom självförverkligande och känsla av tillhörighet större roll.

#### **4.2.2 Möjlighet att utveckla andra**

Alvehus och Jensen (2020, ss. 40-43) skriver att människan motiveras av att känna sig nyttig och behövd i samhället samtidigt som det handlar om personlig utveckling, karriärsintresse och status. Kraftkällan till arbete kan grunda sig i lojalitet, relationen till sina medarbetare och att arbetet i sig upplevs roande. Motivationsfaktorer drivs av saker som får individer att fortsätta prestera, utvecklas och avancera. Intervjuperson 6 förklarar:

...för mig handlar väldigt mycket om att det är två bitar jag tycker är roligast, dels att skapa resultat genom en stor grupp och inte bara min egen prestation utan få en hel grupp att prestera, men också att utveckla andra personer.

(Intervjuperson 6)

Intervjuperson 6 drivs främst av två delar i sitt yrke, att skapa resultat tillsammans med sina anställda samt vara med och utveckla andra individer på företaget. Benson och Baird (2020, ss. 3-4) tar upp en omväxlande synvinkel och förklarar att individer som får möjlighet att



utvecklas i sitt yrkesliv ökar arbetsmotivationen och således tillfredsställelsen hos de anställda. Samspelet mellan över- och underordnade kan förbättras om ledaren är öppen för att involvera medarbetarna i olika beslutsfattanden. Vidare kan de anställda få en bättre förståelse för vad organisationens förväntningar är, vilket i sin tur kan generera bättre prestationer. Intervjupersonen 10 illustrerar detta:

Men sen får jag också chansen att jobba med jättemycket främst unga människor och se deras driv och upptäcka liksom, vad det är som gör att lampan tänds hos just den personen.

(Intervjuperson 10)

Mantere (2008, s. 296) belyser att rollen som mellanchefer är funktionell då den medför att styra idéer och värderingar som kommer både uppifrån och nedifrån. Att vara mellanchefer utgör möjligheten att vara delaktig i en annan persons utveckling och forma relationer på arbetsplatsen.

### **4.3 Socialisering**

Mellancheferens beteende i olika situationer blir till en förebild och därför är det viktigt att hen ser sina egna och andras handlingar som en del av en större kontext (Corvellec & Holmberg 2004, s. 66). Att vara mellanchefer innebär att du tilldelats en titel, ett personalansvar och en formell roll i organisationen, ett fenomen som Alvehus och Jensen (2020, s. 117) beskriver som ett steg i den formella organisationsstrukturen.

...du brukar oftast inte socialisera med chefen. Även om man har en chef som man tycker är trevlig och gärna umgås med, så finns det alltid det här elementet utav att den här personen bestämmer vad jag ska göra mellan våra arbetstider och huruvida jag kanske får gå upp i tjänst, jobba flera timmar och så vidare.

(Intervjuperson 2)

Det som intervjupersonen 2 beskriver är att hen tror att hens egna privata nätverk hade kunnat vara större om hen inte besatt chefspositionen. Corvellec och Holmberg (2004, s. 178) förklarar att den hierarkiska ordningen kan påverkas av de anställdas agerande och normer. Vidare menar Sandahl, Falkenström och von Knorring (2017, s. 23) att en del av chefsuppdraget handlar om tajming, känsla och hur individen formar sina relationer på

arbetsplatsen. Att vara mellanchefer kan förändra relationerna på arbetsplatsen, intervjuperson 9, som gick från att vara kollega till butikschef, förklarar:

...man har gått från att vara mitt i det här lilla snacket, nu är det så här "hysh hysh" runt omkring en istället, man har tappat den här lilla fikapausen typ, där man satt och gick igenom veckan, nu är det mer liksom jobbsnack än det här vanliga chit chattet kanske.

(Intervjuperson 9)

Det som intervjuperson 9 upplever är att den sociala biten går förlorat vilket går att koppla till Corvellec och Holmbergs (2004, s. 88) teori kring "vi och de andra". Det sociala samspelet påverkar stämningen på arbetsplatsen och därmed den enskildes arbetstillfredsställelse och motivation. Även intervjuperson 10 gick från att vara en vanlig anställd till att få en ledande position inom organisationen och beskriver sin upplevelse:

...just i det skiftet när jag gick från att vara servitris till ansvarig så var det mycket att "nu är jag din chef, och nu ska du lyssna på vad jag säger" [...] det var svårt att få den respekten att "Nu är det jag som bestämmer, ni får lyssna på mina direktiv."

(Intervjuperson 10)

Fortsättningsvis presenterar Mantere (2008, s. 309) respekt som ett avgörande villkor för mellancheferns handlingsförmåga. Det som intervjuperson 10 lyfter är svårigheten med att få respekt nu när hen har intagit ledarrollen efter att hen först arbetat som servitris. Trots att det kan vara tufft att få respekt som ledare menar Corvellec och Holmberg (2004, s. 179) att det krävs ett visst mått av respekt och förtroende mellan organisationsmedlemmarna för att få verksamheten att fungera effektivt. Sandahl, Falkenström och von Knorring (2017, s. 28) understryker att få respekt och att ha styrningsmedel över sina underordnade är betydelsefullt i sitt arbete trots att det många gånger är en utmaning för ledaren.

#### **4.3.1 Människokontakten**

Majoriteten av intervjupersonerna upplyste att de hellre ville stanna kvar i den position de har idag än att fortsätta klättra högre i den hierarkiska ordningen i organisationen. En av orsakerna beskriver intervjuperson 1 nedan:

Det finns ju ett steg ovanför mig såklart sedan finns det säkert andra roller [...] jag vet inte hur jag då kommer jag bort från verksamheten, jag tycker ju om kunderna, jag tycker ju om människorna. Hoppas jag upp ett steg till då är egentligen mina, dem jag har under mig typ sådana som jag och då kommer jag långt ifrån kärnan i verksamheten.

(Intervjuperson 1)

Intervjuperson 1 skildrar hur hen har möjligheten att klättra mot en högre position men vill hellre stanna kvar i mellancheftspositionen. Detta för att ha kvar den mer mänskliga kontakten med medarbetarna på arbetsplatsen vilket intervjuperson 4 belyser: ”Nej men jag tycker om att jobba med dem här människorna som är i första linjen [...] känner jag att den kontakten vill jag ha, den är viktig för mig”. Det som Corvellec och Holmberg (2004, s. 178) belyser är att distansen mellan den högsta ledningen och de lägsta underordnade i organisationen kan vara stor. En aspekt som således kan påverka intervjupersonerna ovan om de skulle klättra ett steg högre i den hierarkiska ordningen, där de då riskerar att förlora den nära kontakten med deras medarbetare. Whittington et al. (2020, s. 500) menar att mellancheffen besitter möjligheten att kunna forma både individer på arbetsplatsen likväl som organisationsstrukturen vilket intervjuperson 2 understryker: ”...där kommer också min roll som ledare in, att lära upp min personalstyrka i hur, och det är fördelen med att vara ledare, att jag kan forma min arbetsplats”.

#### **4.4 Att klättra eller stanna kvar i mitten?**

Alvehus och Jensen (2020, s. 104) tar upp en synvinkel som lyfter varför individer har en vilja att klättra mot en högre position. Författarna menar på att många människor strävar efter att tilldelas en högre position i den hierarkiska ordningen på arbetsplatsen, där varje steg individen tar uppåt blir en känsla av framgång. Det finns föreställningar kring att klättra och göra karriär är ett bevis på att individen har lyckats vilket intervjuperson 6 beskriver nedan:

Det är väl dels för att det är en tydlig typ bevis på att du har lyckats [...] att jag tror det är lite mer gammaldags bilden av en ledare att det hänger kvar, att är du duktig på ditt jobb rent operativt så blir du befördrad som chef. Och det är kanske därför vi tidigare där många organisationer har chefer som inte borde vara chefer för att man ser det som ett karriärsteg.

(Intervjuperson 6)

Jiang et al. tar upp (2021, s. 247) diskursen kring att tillhandahålla chefspositionen kan ses som något statushöjande och att individen sitter på prestige såväl som det ger möjligheten att utvecklas på ett individuellt plan. Detta är det som intervjuperson 6 lyfter ovan gällande hur bilden av ledaren kan beskrivas som något glamoröst. Författarna benämner att chefspositionen kan generera makt och inflytande vilket kan vara en bidragande faktor till varför människor strävar efter en höga positioner, vilket intervjuperson 9 beskriver:

Alltså första tanken som kommer upp är ju lite såhär härskarteknik kanske, att många tycker om att leda andra och på så sätt kanske det inte nödvändigtvis är positivt, utan det är lite coolare att va lite högre upp. Vissa strävar nog för det och vissa strävar nog som jag, tycker det är kul att klättra, tycker det är kul och gillar inte att stå och stampa på samma ställe, utan det ska hända saker hela tiden.

(Intervjuperson 9)

Intervjuperson 9 framhäver hur hen tror att somliga människor kan tycka om att leda andra och då inte på ett positivt sätt utan att det är mer härskarteknik som är det bakomliggande tillvägagångssättet. Samtidigt belyser intervjuperson 9 strävan att klättra i sin karriär kan vara en annan orsak som Corvellec och Holmberg (2004, s. 27) framhäver, nämligen känslan av personlig utveckling som i sin tur har en inverkan på personens välbefinnande. En orsak som intervjuperson 9 upplever gällande att hen har en strävan inom det individuella planet och drivs av glädjen till att utvecklas och klättra i den hierarkiska ordningen. Alvehus och Jensen (2020, s. 117) menar att den formella strukturen på arbetsplatser ser olika ut och därmed kan påverka chansen för individer till att klättra i den hierarkiska ordningen. Intervjuperson 2 berättar hur möjligheten att klättra vidare på den arbetsplatsen hen befinner sig på för tillfället är begränsad:

Sen är det också så, vad har jag för möjligheter? om jag ska gå åt ena hållet, säg till exempel att jag skulle gå upp i rang, så behöver jag dra mig till större företag och då kommer vi in på det som vi pratat om tidigare, att då krävs det att det är en väldigt bra företagskultur för att jag personligen ska trivas där för att inte behöva behandla folk som spelpjäser.

(Intervjuperson 2)

Alvehus och Jensen (2020, s. 102) menar att många människor kopplar karriär till framgång, där det har skapats föreställningar kring vad personen borde göra inom sitt yrkesliv. Det blir likt en social företeelse som människor försöker eftersträva vilket Meindl, Ehrlich och Dukerich (1985, ss. 78-79) redogör för där bilden av ledaren har växt fram ur ett socialt konstruerat perspektiv. Intervjuperson 12 lyfter att orsaken till att människor vill klättra mot en högre position kan handla om att individen vill passa in i de socialt konstruerade normerna som har skapats.

Ja allting ska se så bra ut om jag är försäljningschef på ditten och datten men att du kanske inte ens trivs med det du gör utan du bara känner att det är någonting jag måste vara för att jag liksom ska passa in [...] jag tror att det finns två sidor av myntet när det kommer till att varför man är en i en högre positionen eller liknande. Sedan när man väl alltid har varit så högt uppåt i den situationen så tror jag att du inte går ner igen utan då har du vant dig för det arbetet.

(Intervjuperson 12)

Citatet ovan tar också upp att många människor som befinner sig i en högre position stannar gärna kvar där uppe än att ta sig neråt igen. Den formade bilden har främst fokuserats på strävan att klättra i det vertikala ledet inom organisationen. Bidwell och Mollick (2015, s. 1630) lyfter den andra aspekten, nämligen den horisontella strävan som handlar mer om att individen utvecklas på bredden istället. Fokuset är att personen får ett ökat ansvar inom den del av arbetet individen utför, kopplat till sin egen förmåga och kapacitet. Detta belyser intervjuperson 6: ”Det är många som snarare vill växa på bredden och bli specialister än och bli chefer”. Det som respondenten poängterar är frågan om chefsuppdraget inte kommer att vara lika attraktivt i framtiden. Utan snarare att människor kommer ändra sin målsättning till att utvecklas horisontellt, istället för att försöka klättra uppåt i den hierarkiska ordningen.

#### **4.4.1 Undviker det sista ordet**

...att det är ganska skönt emellanåt för att de flesta besluten kan jag ta och han har gett mig liksom ansvaret kunna ta de flesta besluten. Sen de absolut slutgiltiga besluten tycker jag är ganska skönt att bolla över till min ägare just eftersom det är

stora beslut som jag kanske inte riktigt själv har koll på.

(Intervjuperson 11)

Utifrån citatet ovan går det att utläsa att intervjuperson 11 upplever mellancheffspositionen som en fördel då hen inte behöver ta de slutgiltiga besluten. Däremot beskriver Sandahl, Falkenström och von Knorring (2017, s. 19) att en del av ledarskapet handlar om att ta beslut på rätt sätt och vid rätt tidpunkt. Fokuset ligger på att ge tydliga direktiv och utrymme till sina anställda för att de ska kunna utföra sina arbetsuppgifter på ett lämpligt sätt. Det som intervjuperson 11 illustrerar gällande rollen som mellancheff är att det tillkommer mer ansvar, däremot behöver individen oftast inte ta de slutgiltiga besluten utan det är en uppgift för den högsta ledningen. Medan för intervjuperson 3 handlar det inte om att undvika det sista ordet, utan mer om att alla på arbetsplatsen bör vara eniga om beslutet och att resultatet går åt samma riktning. Intervjuperson 3 beskriver detta nedan:

Alltså att jag absolut inte vill vara den som tar alla beslut liksom, utan jag vill få med alla jag arbetar med och att vi tar ett beslut ihop, men att jag kanske styr det åt ett håll. Men att jag inte bara går in och bestämmer utan jag vill höra allas synvinklar så vi alla är med på samma spår. Så ingen sån som pekar med hela handen, alls.

(Intervjuperson 3)

Det som intervjuperson 3 beskriver är hur hen hellre föredrar att vara i den positionen som inte behöver ta alla slutgiltiga beslut utan hen ser en större vikt i att lyssna in sina medarbetares åsikter och därefter besluta ett mer gemensamt mål. Detta kan synliggöras i det som Sandahl, Falkenström och von Knorring (2017, s. 146) redogör nämligen att många människor har en förväntan om att ledaren både tar välgrundade beslut samtidigt som hen tar hänsyn till den personliga omtanken. En faktor som understryks av intervjuperson 9:

För mig är det att man inte ska vara någon diktator, utan man ska liksom, det är väldigt viktigt för mig att blanda in mina kollegor i beslut, att de ska vara med och bestämma och så att jag inte kommer och kör över dem om de har bättre idéer.

(Intervjuperson 9)

Corvellec och Holmberg (2004, s. 159) belyser element som ledaren bör bygga upp gentemot sina underordnande, nämligen bevisningen på ett visst ansvar, respekt och förtroende. Detta kan kopplas till det som intervjuperson 9 tar upp gällande att hen inte vill bli likt en diktator

utan istället vinna deras förtroende genom att låta medarbetarna vara med i beslutsprocessen. Sandahl, Falkenström och von Knorring (2017, ss. 19, 29) poängterar att med en ledarroll tillkommer det en formell makt. Denna formella makt ger mellancheferna möjlighet att styra och ta till makten till sitt förfogande, dock väljer intervjuperson 9 istället att undvika denna befogenhet genom att lyfta medarbetarnas åsikter och idéer. Medan intervjuperson 10 berättar om en svårighet kopplat till att inte ha det sista ordet:

Det är frustrerande många gånger. För ofta när jag har hittat någonting som jag vill implementera så vill jag att det ska hända ganska omgående, och många beslut har jag ju rätt att ta på egen hand men de lite större och mer övergripande besluten dom måste jag ju gå igenom de andra, och då kan det ju ta ganska mycket längre tid.

(Intervjuperson 10)

Utifrån citatet ovan går det att utläsa att intervjuperson 10 upplever en form av när hen önskar att implementera någon egen ny idé där hen behöver gå igenom den högsta ledningen innan det verkställs. Denna synvinkel belyser svårigheten med att inte tillhandahålla det sista ordet kan upplevas hämmande när individen vill implementera nyanserade arbetssätt som först behöver godkännas av högsta ledningen, vilket gör processen mer långdragen. Detta kan kopplas till det som Sandahl, Falkenström och von Knorring (2017, ss. 36-38) framhäver som en utmaning kring att vara mellanhanden där individen är beroende av den högsta ledningens agerande. Samtidigt som de inväntar riktlinjer från den högre delen blir det svårare att förmedla en rättvisande bild gentemot de lägre i organisationen.

## 5. | Diskussion

---

*I följande kapitel introduceras läsaren för en diskussion kring resultat och analys. Läsaren kommer få en inblick i vad som kännetecknar mellancheftskapet utifrån mellancheftens perspektiv och rollens möjligheter samt begränsningar.*

---

Utifrån studiens syfte och frågeställning har arbetet ämnat att besvara hur mellancheften upplever att vara länken mellan övre- och underordnade i den hierarkiska ordningen på arbetsplatsen? Där syftet har varit att skapa en fördjupad förståelse kring mellancheftskapet utifrån mellancheftens perspektiv. Intention har legat på att försöka få en större inblick i mellancheftens uppfattning kring sin titel och sitt ledarskap då individer som besitter denna roll innehar både en ledande position och ett chefsuppdrag. Det går att konstatera att mellancheftsrollen är komplex eftersom det är en position som befinner sig i mitten av den hierarkiska ordningen och har många parter att tillfredsställa precis som Whittington et al. (2020, s. 500) belyser. Mellancheften besitter en ledande position som har sin ljusa såväl som mörka sida. Uppgiften att utveckla organisationen och få driften att fungera kräver ett stort ansvar som resulterar i höga krav på individen.

Under arbetets gång har specifika likheter och skillnader identifierats kring mellanchefternas upplevelser där unika berättelser har gett värdefulla insatser till studien. Utifrån respondenterna innebär en mellancheftsposition en möjlighet att influera och utveckla sina underordnade vilket är en arbetsuppgift som många drivs av. Å ena sidan innefattar rollen som mellanhand att ledaren arbetar närmare med människorna i organisationen, å andra sidan innebär detta ett större ansvar gentemot de anställdas psykiska och fysiska välmående. Eftersom mellancheften blir medarbetarens närmaste chef upplever många respondenter att de oftast får ta de tuffa samtalen och bemöta svårigheter som tillkommer med ett större fokus på det mer utvecklade hälsofrämjande arbetet. Att arbeta för att uppnå en välmående arbetsplats är en utmaning som Justesen, Eskerod, Christensen och Sjøgaard (2017, s. 165) lyfter kring mellancheftens uppgift att implementera en positiv syn på hälsofrämjande aktiviteter.

Begränsningar i mellancheftsrollen innebär att individen ofta inte tar det slutgiltiga beslutet, berättar respondenterna. Detta fenomen kan både upplevas befriande men många gånger även frustrerande om individen vill föra idéer vidare och implementera nyanserade arbetssätt som



kräver den högsta ledningens godkännande. Alvehus och Jensen (2020, s. 117) menar att möjligheten att klättra inom organisationen är en annan begränsad faktor. Den formella strukturen på arbetsplatser ser olika ut och därmed påverkas chansen för individer att nå högre led i den hierarkiska ordningen. Däremot är det många av respondenterna som trivs bra med att vara spindeln i nätet och vill av den anledningen inte klättra högre. Respondenterna menar att befinna sig i mitten av organisationen medför ett ökat förtroende för dem att implementera och forma de visioner och riktlinjer som kommer uppifrån. Mantere (2008, s. 296) beskriver att mellanchefen har den funktionella rollen att utstråla värderingar som således ges individen möjlighet att forma arbetet såväl som kulturen. Detta var en stor anledning till att respondenterna inte strävar efter att ta nya karriärsteg.

Den närmsta chefen kan bli likt en heroisk förebild för de anställda och Meindl, Ehrlich och Dukerich (1985, ss. 78-79) redogör att denna bild av chefen ökar förväntningarna på individens kapacitet i form av vad individen kan åstadkomma. Utifrån respondenternas perspektiv upplevdes detta påfrestande då individerna hela tiden behövde vara av gott föredöme i olika situationer. Varje part i organisationen granskar mellanchefens agerande och beslut vilket gör att individen befann sig i en utsatt position. Respondenterna menar att mellanchef styr du golvpersonalen samtidigt som du själv blir styrd ovanifrån, vilket gör att mellanchefens arbete påverkas hur omgivning agerar.

Att känna sig användbar och vara en del av ett större sammanhang menar Alvehus och Jensen (2020, s. 39) är en avgörande faktor för arbetsmotivationen. Vikten ligger i att hitta mening i det arbete ledaren gör på arbetsplatsen vilket således kan resultera i ett större självförverkligande som får individen att fortsätta utvecklas och prestera. Motivationsfaktorer är ytterst individuellt, dock framhäver empirin att personer i mellanchefspositioner tenderar att värdera högre grad av självförverkligande genom personlig utveckling, framför ekonomiska incitament. Samtidigt behövs det en balans mellan inre och yttre incitament för att människan ska vilja gå från att vara följare till ledare. Många mellanchefer utifrån studien började sin karriär som vanlig anställd och förklarar att vägen från att vara en av alla medarbetare, till att nu förväntas ta beslut är en process som har en inverkan på individens sociala tendenser. Med tanke på individens tidigare erfarenhet av hur det är att vara lägre ned i den hierarkiska ordningen får denne en ökad förståelse för de anställda, samtidigt som det kan upplevas svårt att få respekt när individen intar ledarrollen.

Superhjälten, problemlösaren eller geniet är föreställningar om ledarpositionen. Utifrån ovan diskussion går det att utläsa att mellanchefsrollen, som både ska agera medarbetare och ledare, har sin ljusa såväl som mörka sida. Mellanchefen ska vara klistret som håller ihop alla delar av organisationen, ta till sig information och vidarebefordra det till både sina underordnade och överordnade. Mellanchefen sitter klämd i mitten vilket inte är en lätt uppgift. Vem som helst kan vara chef med tydliga arbetsuppgifter, dock är alla inte skapade för att vara ledare.

## 6. | Slutsats

---

*I detta kapitel kommer de huvudsakliga slutsatserna lyftas fram kopplat till studiens frågeställning; hur upplever mellanchefer att vara länken mellan övre- och underordnade i den hierarkiska ordningen på arbetsplatsen? Förslag på vidare forskning kommer också att presenteras.*

---

Arbetet har fokuserat på att studera hur det är att vara i mitten av en organisation och hur detta kan ses utifrån mellancheferns synvinkel. Med en kvalitativ metod har studien bidragit med att skapa en bredare förståelse för innebörden av mellancheferns rollen och varför denna position är så pass omfattande och betydande. Utifrån det material som studien tillhandahållit går det att fastställa att rollen utmynnar i flera utmaningar såväl som potentiella förmåner och möjligheter. I enlighet med frågeställningen kan vi konstatera att utifrån en mellancheferns perspektiv är positionen framförallt en nyckelperson som ska förmedla riktlinjer, mål och visioner, samtidigt som ledaren bör tillfredsställa parterna som är över och under sig. Mellanchefern får påtryckningar från både högsta ledningen och golvpersonalen och befinner sig därför i en svår sits där krav på att kunna agera ledare och prestera resultat, samtidigt som individen behöver ha den mänskliga faktorn i beaktning. Mellanchefern agerar både chef och medarbetare där vikten ligger i att hitta en balans mellan dessa dikotomier där en del mellanchefer tenderar att vara mer åt ena hållet och övriga mer åt det andra hållet.

En annan slutsats som går att dra utifrån studiens respondenter är att mellanchefern är personen med den främsta insynen och möjligheten att influera de anställda såväl som strukturen på arbetsplatsen. Mellanchefern har inte det yttersta ansvaret och det sista ordet på samma sätt som den högsta ledningen, däremot betyder det inte att mellanchefern har mindre ansvar eller uppgifter, snarare tillkommer det mer. Mellanchefern blir klistret i organisationen som ska underlätta arbetet för de olika nivåerna i verksamheten att sammanstrålas. Att inta ledarpositionen har därför upplevts som en betydligt svårare uppgift hos respondenterna än vad många människor tror. Strävan efter att ta sig högre upp i den så kallade hierarkiska ordningen är inte den vägen många av studiens respondenter strävar efter, utan de ser deras nuvarande position som mellanchefer, som en mer betydande roll. Därav har denna studie tillfört att lyfta mellanchefern och dess betydande roll istället för att glamourisera den högsta chefen.

## 6.1 Vidare forskning

Vidare forskning inom ämnet är nödvändigt att belysa för att få en mer rättvis bild kring möjligheterna och utmaningarna som mellancheferollen står inför. Ett exempel för att driva forskningen vidare är att studera om synen på dagens karriärsklättring har förändrats eller om det kan ha skett en skiftning i prioritering vad gäller karriärutveckling. Tidigare forskning har belyst att människor strävar efter att klättra vertikalt, det vill säga uppåt i den hierarkiska ordningen. Denna syn kan möjligtvis förändras hos den yngre generationen som hellre vill utöka sitt yrkesliv horisontellt. Vidare forskning inom detta ämnet hade därför kunnat vara aktuellt för att undersöka om denna skiftning kan återspeglas hos den yngre generationen. Detta för att undersöka om fler människor har en mer strävan att hellre specialisera sig och utöka sin kompetens på bredden, framför att klättra i organisationsledet och jaga prestigefyllda yrkestitlar. Denna studien baseras även på tolv respondenter och kan därav inte generaliseras till hela populationen. Därför är vidare forskning inom olika delar i Sverige baserat på fler intervjupersoner av intresse för att ge ett bredare eller nytt perspektiv på området.

## 7. | Källförteckning

Alvehus, J. & Jensen, T. (2020). *Organisation*. 2. Uppl. Lund: Studentlitteratur.

Benson, A. & Baird, N. (2022). Getting Ahead While Getting Along: Followership as a Key Ingredient for Shared Leadership and Reducing Team Conflict. *Frontiers in Psychology*. 13, ss. 1-12. Doi:10.3389/fpsyg.2022.923150.

Bidwell, M. & Mollick, E. (2015). Shifts and Ladders: Comparing the Role of Internal and External Mobility in Managerial Careers. *Organization Science*. 26(6). ss. 1629-1545. Doi: 10.1287/orsc.2015.1003.

Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 3. Uppl. Malmö: Liber.

Corvellec, H. & Holmberg, L. (2004). *Organisationers vardag - sett underifrån*. Malmö: Liber AB.

Eib, C., Bernhard-Oettel, C., Leineweber, C & Näswall, K. (2022). You can't always get what you want: mechanisms and consequences of intra-organizational jobchange among middle managers in Sweden. *International Journal of Human Resource Management*. 33(15), ss. 2961-2990. Doi: 10.1080/09585192.2021.1886153.

Ghiselli, E. (1968). Some Motivational Factors In The Success Of Managers. *Personnel psychology*. 21(4), ss. 431-440. Doi: 10.1111/j.1744-6570.1968.tb02043.x.

Gjerde, S. & Alvesson, M. (2020). Sandwiched: Exploring role and identity of middle managers in the genuine middle. *Human Relations*. 73(1), ss. 124-151. Doi: 10.1177/0018726718823243.

Grafström, M., Jonsson, A., Oline, S. & Strannegård, L. (2017). *En berättelse om organisering*. Lund: Studentlitteratur.

Gray, J. H. & Densten, I. L. (2007). How Leaders Woo Followers in the Romance of Leadership. *Applied Psychology: An International Review*. 56(4), ss. 558-581. Doi: 10.1111/j.1464-0597.2007.00304.x.

Justesen, J., Eskerod, P., Christensen, J. & Sjøgaard, G. (2017). Implementing workplace health promotion - role of middle managers. *International Journal of Workplace Health Management*. 10(2), ss. 164-178. Doi: 10.1108/IJWHM-04-2016-0030.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 3. Uppl. Lund: Studentlitteratur AB.

Mantere, S. (2008). Role Expectations and Middle Manager Strategic Agency. *Journal of Management Studies*. 45(2), ss. 294-316. Doi: 10.1111/j.1467-6486.2007.00744.x.

Martela, F. (2022). Managers matter less than we think: how can organizations function without any middle management? *Journal of Organization Design*. ss. 1-7. Doi: 10.1007/s41469-022-00133-7.

Meindl, J. R., Ehrlich, S & Dukerich, J. (1985). The Romance of Leadership. *Administrative Science Quarterly*. 30(1), ss. 78-102. Doi: 10.2307/2392813.

Nesbit, P. L. (2012). The Role of Self-Reflection, Emotional Management of Feedback, and Self-Regulation Processes in Self-Directed Leadership Development. *Human Resource Development Review*. 11(2) 203-226. Doi: 10.1177/1534484312439196.

Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2015). *Från stoff till studie: om analysarbete i kvalitativ forskning*. 1. Uppl. Lund: Studentlitteratur AB.

Sandahl, C., Falkenström, E. & von Knorring, M. (2017). *Chef med känsla och förnuft. Om professionalism och etik i ledarskapet*. Stockholm: Natur och Kultur.

Stelmokienė, A. & Endriulaitienė, A. (2020). Congruence between real and ideal leader. What matters more in today's work world: ethical behavior of a leader or productivity? *Business: Theory and Practice*. 21(1), ss. 184-191. Doi: 10.3846/btp.2020.11800.

Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2010). *Ledarskap*. 1. Uppl. Malmö: Liber.

Thomas, R. & Dunkerley, D. (2015). Careerling Downwards? Middle Managers Experiences in the Downsized Organization. *British Journal of Management*. 10(2), ss. 157-169. Doi: 10.1111/1467-8551.00117.

Welander, J. (2021). *Mellan ideal och verklighet*. Stockholm: Vulkan.

Whittington, R., Regner, P., Angwin, D., Johnson, G. & Scholes, K. (2020). *Exploring Strategy: Text and Cases*. Uppl. 12. United Kingdom, Harlow: Pearson Education Limited.

Yulan, H., Min, W. & Linping, D. (2014). ROLE CONFLICT AND THE BUFFERING EFFECT OF PROACTIVE PERSONALITY AMONG MIDDLE MANAGERS. *Social Behavior & Personality: an international journal*. 42(3), ss. 473-486. Doi: 10.2224/sbp.2014.42.3.473.

## 8. | Bilagor

### 8.1 Informationsmail

Hej, vad roligt att du vill medverka i denna forskningsintervju!

Vi är två studenter från Lunds universitet som läser sista året på kandidatprogrammet Service Management med inriktning Health Management. För tillfället skriver vi en kandidatuppsats där vi undersöker vad det innebär att vara länken mellan över- och underordnade utifrån en mellanchefts perspektiv. Syftet med arbetet är att få en större inblick i mellanchefernas roll och varför många strävar efter en högre position i en organisation.

Vi vill härmed informera att den insamlade datan kommer endast att användas för kandidatuppsatsens ändamål och du kommer vara anonym när det gäller känslig och personlig information. Därmed kan vi garantera att dina personuppgifter kommer att hanteras med största möjliga konfidentialitet. Intervjun kommer att ta cirka en timme att genomföra och frågorna kommer att ställas utifrån olika teman. Intervjun kommer även att spelas in med en diktafon och materialet kommer sedan transkriberas och därigenom analyseras endast för kandidatuppsatsen ändamål. Din medverkan i denna forskningsintervju är helt frivillig och du kan välja att avsluta när som helst under intervjuens gång.

Om du skulle ha några frågor är du alltid välkommen att kontakta oss!

Med vänliga hälsningar,

Ida Stangfall

[xxx83xxx@student.lu.se](mailto:xxx83xxx@student.lu.se)

xxx-xxx xx xx

Moa Tornhed

[xxx14xxx@student.lu.se](mailto:xxx14xxx@student.lu.se)

xxx-xxx xx xx



## 8.2 Intervjumall

### Etiska principer

- Intervjun kommer att ta ca 60 minuter och du kan när som helst välja att avbryta eller inte svara på en fråga om du inte vill.
- Materialet kommer att behandlas privat (dvs. konfidentiellt) och endast användas för arbetets syfte, det vill säga att få en ökad förståelse kring romantiseringen av ledarskap.
- Slutligen undrar vi om det är okej att vi spelar in intervjun och sedan transkriberar materialet för att på ett enklare sätt kunna analysera samt använda svaren i vårt arbete?

### Inledande frågor

Kan du berätta lite om dig själv, vem är du?

Hur gammal är du?

Utan att nämna ditt företag, vad arbetar du med inom vilken bransch?

Hur kommer det sig att du arbetar med det?

Hur länge har du arbetat där?

Hur länge har du haft ledarrollen?

### Temafrågor

#### Förväntningar på ledarrollen

Vilka är dina främsta arbetsuppgifter?

Varför tror du att du har hamnat där du är idag, i din ledarroll?

Hur ser du på chefskap, kan du ge exempel? Vad har du för bild av en ledare?

Vad anser du är viktiga egenskaper som ledare?

Upplever du att du har haft förutbestämda förväntningar kring ledarrollen? Utveckla.

Vad var dina förväntningar kring tidsaspekter innan du tog ledarrollen?

Vad var dina förväntningar kring arbetsbelastning?

Vad var dina förväntningar kring ansvar?

Vad var dina förväntningar kring arbetsuppgifter?

→ Upplever du att du har fått en annan bild av dessa element nu när du är i ledarrollen?

Synen och förväntningarna du hade innan du fick din ledarroll, stämmer den överens med din verklighet idag? Exemplifiera.

Finns det något som du inte visste eller hade räknat med, med att vara mellancheff? (Finns där något som du blivit förvånad över något)

- Kan du ge exempel?

### **Arbetsrollens svårigheter**

Hur upplever du din arbetsroll? Exempelvis, vad tycker du är viktigast med den?

Vad anser du är svårast med din arbetsposition?

Vilka utmaningar ser du med att vara mellancheff?

Upplever du samma svårigheter som du trodde man skulle bemöta innan, jämfört med när du gick in i din roll som ledare?

### **Fördelar**

Vad för fördelar ser du med att vara mellancheff?

Vad finns det för fördelar med att vara mellancheff på just ditt företag?

Får du några förmåner? Såsom ekonomiska incitament, bonusar eller annat?

Har du möjlighet att vara flexibel? (arbeta hemifrån)

Har du möjlighet att klättra mer inom företaget?

Hur upplever du att vara mellanhanden och att inte ha ett fullständigt ansvar såsom högsta ledningen eller VD eller liknande?

- Vilka för och nackdelar ser du kring detta?

Upplever du samma fördelar som du trodde man skulle bemöta innan, jämfört med när du gick in i din roll som ledare?

### **Självreflektion**

Hur upplever du dina underordnade? Varför tror du att de väljer att följa dig?

Upplever du att du har inflytande över dina underordnade och kan styra dem?

Vad anser du att du saknar i ditt ledarskap? Varför tror du att detta saknas?

Vad skulle du vilja förbättra med ditt ledarskap? Varför?

Har du utvecklats som ledare under tiden som mellancheff?

Hur skiljer sig din bild kring ledarrollen innan och efter du har arbetat som ledare?

### **Avslutande frågor**

Siktar du på att ta dig högre upp i hierarkin eller trivs du med den position du har idag?

Varför tror du att många strävar efter att nå en högre position (romantiseringen)?

Skulle du vilja tillägga något eller har du några övriga frågor?

Tack så jättemycket för att du ville medverka i vår studie och vi vill påminna dig om att ditt samtycke till att medverka är fullt ditt val och att dina uppgifter som du har lämnat idag kommer behandlas med anonymitet och därmed kan vi garantera största möjliga konfidentialitet.

Du är alltid välkommen att kontakta oss om någon fråga skulle uppkomma.

## 8.3 Samtyckesblankett



### Samtycke till deltagande i examensarbete vid Samhällsvetenskapliga fakulteten

Jag samtycker till att medverka i examensarbetet om romantiseringen av ledarrollen.

*Detta är ett studentarbete som görs av två studenter på Lunds universitet som går sista året på kandidatprogrammet Service management med inriktning Health management. Den samlade informationen kommer endast användas för examensarbetets ändamål där syftet är att få en större inblick om förväntningar kring rollen som mellanchefer och hur det är att arbeta som det idag. Syftet är därmed inte att samla in personuppgifter utan den information vi får kommer användas för att besvara examensarbetets frågeställning.*

#### Information om personuppgiftsbehandlingen

Följande personuppgifter kommer att behandlas:

*Ålder, kön och yrkestitel/arbetsposition.*

Följande känsliga personuppgifter kommer att behandlas:

*Eventuellt vissa uppgifter om lön.*

Personuppgifterna kommer att behandlas med största möjliga anonymitet där intervjun kommer att spelas in på en diktafon och endast kommer att förvaras på denne. Intervjun kommer därmed inte att skickas via internet eller molnliknande system eller dylikt för att förvaras med största möjliga säkerhet och konfidentialitet. Den samlade informationen kommer sedan transkriberas där personuppgifterna kommer att gallras vilket därmed gör att vi kan garantera största möjliga anonymitet.

Vi delar inte dina personuppgifter med tredje part.

Lunds universitet, Box 117, 221 00 Lund, med organisationsnummer 202100-3211 är personuppgiftsansvarig. Du hittar Lunds universitets integritetspolicy på [www.lu.se/integritet](http://www.lu.se/integritet)

Du har rätt att få information om de personuppgifter vi behandlar om dig. Du har också rätt att få felaktiga personuppgifter om dig själv rättade. Om du har klagomål på vår behandling av dina personuppgifter kan du kontakta vårt dataskyddsbud via [dataskyddsbud@lu.se](mailto:dataskyddsbud@lu.se). Du har även rätt att inge klagomål till tillsynsmyndigheten (Integritetsskyddsmyndigheten, IMY) om du tycker att vi behandlar dina personuppgifter på ett felaktigt sätt.

Jag samtycker till att medverka i examensarbetet om romantiseringen av ledarrollen.

Ort	Underskrift
Datum	Namnförtydligande

