



**LUNDS UNIVERSITET**  
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

Kurskod: FEKH49

Kursens titel: Examensarbete i organisation på kandidatnivå

Termin: HT 2023

## **Mellan raderna**

En kvalitativ studie om varuhuschefers roll i en  
organisationsförändring

### **Författare:**

Abrahamsson, Ellen

Ericsson, John

Tsakiris, Alexandra

### **Handledare:**

Sörgärde, Nadja

# Förord

Arbetet med denna uppsats har varit såväl utmanande som utvecklande och spännande. Vi vill rikta vårt största tack till vår handledare Nadja för din entusiasm, generositet och vägledning i arbetet. Du har motiverat och pushat oss till det yttersta, och arbetet hade aldrig kommit såhär långt om det inte vore för dig.

Vi skulle även vilja rikta ett stort tack till de varuhuschefer som med glädje och engagemang ställde upp på intervjuer, trots den hektiska period ni var i. Vi uppskattade verkligen ert generösa bidrag med såväl tid som kunskap och erfarenheter.

Vidare vill vi tacka våra kära kursare som under seminarier och studiepauser har bidragit med nya perspektiv och feedback men också trevliga samtal och intressanta diskussioner.

Till sist vill vi tacka varandra! Trots arbetets upp- och nedgångar har vi hållit god ton och hejat på varandra, vilket gjorde hela upplevelsen till en fröjd.

Trevlig läsning!

Ellen Abrahamsson, John Ericsson och Alexandra Tsakiris

8 januari 2024

# Abstract

**Examensarbetets titel:** Mellan raderna - En kvalitativ studie om varuhuschefers roll i en organisationsförändring.

**Seminariedatum:** 11 januari 2024

**Ämne/kurs:** FEKH49 - Examensarbete i organisation på kandidatnivå, 15 högskolepoäng

**Författare:** Ellen Abrahamsson, John Ericsson och Alexandra Tsakiris

**Handledare:** Nadja Sörgärde

**Fem nyckelord:** mellanchefer, organisationsförändring, filtrering, identitet, föräldraroll

**Forskningsfråga:** *Hur ser varuhuschefer på sin roll i en organisationsförändring?*

**Syfte:** Studien syftar till att bidra med en ökad nyansering av mellanchefers roll i organisationsförändringar genom att se till hur de själva uppfattar rollen i fråga och vad den innefattar.

**Metod:** I syfte att besvara vår frågeställning har en kvalitativ fallstudie gjorts på sju varuhuschefer som har positionen som mellanchefer. Med hjälp av semistrukturerade intervjuer har vi fått deras tolkningar och upplevelser av sin roll som sedan legat till grund för arbetet.

**Teoretiska perspektiv:** Teorin tar sin grund i befintlig teori om organisationsförändringar, dels i stort och mellancheferens specifika roll i dem. Vidare används identitet som ett perspektiv för att nyansera detta fält.

**Resultat:** Studien finner att mellancheferna i fråga ser på sin roll i en organisationsförändring likt en förälder som vill skydda och skapa trygghet för sina anställda. Att filtrera känslor och information framställs som en central del i detta.

**Slutsats:** Rollen som förälder kan genom identitet tolkas höra ihop med en närmare identifiering med de anställda än till ledningen. Vidare föreslås det att det finns en individuell aspekt, kopplat till mellancheferens identitet eller självbild, som tycks spela in i hur och till vilken grad mellancheferna filtrerar.

# Abstract

**Title:** Between the lines - A qualitative study about store managers' role in organizational change.

**Seminar date:** January 11th, 2024

**Course:** FEKH49 - Bachelor's degree thesis in Management and Organization, 15 credits.

**Authors:** Ellen Abrahamsson, John Ericsson and Alexandra Tsakiris

**Advisor:** Nadja Sörgärde

**Key words:** middle managers, organizational change, filtering, identity, parenting role

**Research question:** *How do store managers perceive their role in organizational change?*

**Purpose:** This study aims to further nuance the role of middle managers in organizational change by studying how the middle managers themselves perceive this role, as well what it implies.

**Methodology:** In order to address our research question, a qualitative case study has been conducted on seven store managers who hold the position of middle manager. Through semi-structured interviews, we have obtained their interpretations and experiences of their role, which is at the basis of our work.

**Theoretical perspectives:** The literature review takes its basis in existing theories on organizational change, both in broad and middle managers' particular role within them. Furthermore, identity is used as a perspective to bring nuance to this field.

**Result:** The study finds that middle managers perceive their role in an organizational change like a parent with the goal of creating safety and protecting their employees. Filtering emotions and information is portrayed as a core aspect of this.

**Conclusions:** The parental role, through the eyes of identity, may suggest a stronger identification with the employees rather than the upper management. Furthermore it is argued that there is an individual aspect connected to the middle managers' identity or self-perception that appears to be part of how and to what extent the middle managers filter.

# Innehållsförteckning

<b>1. Bakgrund och problematisering</b>	<b>6</b>
1.1 Bakgrund	6
1.2 Problematisering	6
1.3 Syfte och frågeställning	8
1.4 Disposition	9
1.5 Studieobjekt	10
<b>2. Litteraturöversikt</b>	<b>11</b>
2.1 Ledarskap och följarskap i förändring - en översikt	11
2.2 Mellancheferns roll i förändring	12
2.3 Identitet och mellanchefer	14
2.4 Bidrag till teori och positionering	16
<b>3. Metod</b>	<b>17</b>
3.1 Metodteoretisk grund	17
3.2 Val av studieobjekt	18
3.2.1 Relevans	18
3.2.2 Tillgång till intervjuobjekt	18
3.2.3 Närhet och distans	19
3.3 Datainsamling	19
3.4 Analysprocessen	21
3.5 Trovärdighet och äkthet	22
<b>4. Analys av empiri</b>	<b>24</b>
4.1 Upplevd roll och sammanhang	24
4.1.1 Koppling till organisation	24
4.1.2 Ledarskapsideal och egna mål	25
4.1.3 Relation med anställda	28
4.2 Beskyddade anställda	30
4.3 Filtrering	33
4.3.1 Stark filtrering	33
4.3.2 Svag filtrering	35
<b>5. Diskussion</b>	<b>37</b>
5.1 Rollen som förälder	37
5.2 Filter, inte paraply	39
5.3 Från förälder till förälder	40
<b>6. Slutsats</b>	<b>43</b>
6.1 Förälder, på egna villkor	43

6.2 Implikationer av studien	44
6.2.1 Praktiska implikationer	44
6.2.2 Teoretiska implikationer	44
6.3 Begränsningar och förslag på vidare forskning	44
<b>7. Källförteckning</b>	<b>46</b>

# 1. Bakgrund och problematisering

---

*I det inledande avsnittet presenteras bakgrunden till studien samt problematisering av nuvarande forskning för att stödja vårt syfte och frågeställning. Därefter presenteras arbetets disposition, och en redogörelse för studieobjektet görs.*

---

## 1.1 Bakgrund

Vi lever i en tid som präglas av osäkerhet och ständig förändring, och organisationerna runt omkring oss är inget undantag för detta. Flera externa omständigheter som covid-19 pandemin, politiska oroligheter och konflikter har senaste åren präglat samhället i stort så väl som organisationerna i det (United Nations Development Programme, 2022). Även mer interna förändringar kopplat till tillväxt, förvärv och omorganiseringar kan tänkas medföra osäkerhet inom organisationen. Med ökad extern press och interna förändringar målas därav en bild av en miljö där organisationer måste kunna förändras och anpassas för att överleva. För att navigera dessa förändringar och hantera osäkerhet uppmärksammas att framförallt mellanchefer börjar spela en allt viktigare roll (Kieran, MacMahon & MacCurtain, 2020; Balogun & Rouleau, 2017; Ogbonna & Wilkinson, 2003). Det ökade intresset kring mellanchefer förekommer såväl i forskningsvärlden som i företagsvärlden i stort, där mellancheferens roll uppmärksammas och hyllas (Jaser, 2021). I sin unika position mellan strategisk ledning och anställda har mellanchefer i uppdrag att översätta, kommunicera och genomföra ledningens mer abstrakta planer i praktiken (Kieran, MacMahon & MacCurtain, 2020). I följande avsnitt kommer vi att presentera hur mellanchefernas roll i förändringsarbetet framställs i befintlig forskning, och hur detta arbetet syftar till att bidra till detta.

## 1.2 Problematisering

Även om det primära fokuset kring förändringsarbete ofta är den högre ledningen och deras ledarskap, har mellanchefer som en betydande aktör i förändringar fått ökat intresse inom forskningsvärlden (Ogbonna & Wilkinson, 2003; Bryant & Stensaker, 2011). Utgångspunkten för fältet har generellt sett varit att mellancheferna agerar som en länk mellan den högsta

ledningen och de anställda (Balogun & Rouleau, 2017), och att deras något oklara position har resulterat i många olika idéer om vad mellanchefer tar för roller i den här positionen (Bryant & Stensaker, 2011). Den generella idén är dock att rollerna är bestämda och objektiva, och att mellanchefer tar dem baserat på de strategiska målen från ledningen. Även om det finns en nyans i vad mellancheferens roll kan vara så finner vi att det finns bristande forskning kring hur mellancheferna själva påverkar eller påverkas i denna unika roll. Kieran, MacMahon och MacCurtain (2020) lyfter ett intresse av vidare forskning kring mellanchefernas roll i förändringsarbete i allmänhet, medan Tarakci, Heyden, Rouleau, Raes och Floyd (2023) uppmärksammar behovet av att i vidare forskning se mellanchefer som individer med egna uppfattningar, känslor och mål snarare än objektiva länkar i en kedja. Mellanchefer anses därigenom inte vara objektiva aktörer som bara blint förmedlar organisationens budskap, utan de har egna tankar, känslor och åsikter. Detta allmänna intresse kring chefers egna uppfattningar och personliga identitet har även det fått ett visst uppsving, och även om det finns studier som endast fokuserar på mellanchefer (Sveningsson & Alvesson, 2003), så är det primära fokuset fortfarande på högre uppsatta chefer (Hay, 2014; van Dijk & van Dick, 2009).

De studier vi funnit som hittills gjorts kring mellanchefer och deras roll i organisationsförändringar har fokuserat på mellanchefernas möjlighet att influera genom specifika roller. Vi uppfattar därmed ett gap i forskning kring att förstå vad mellanchefernas roll innebär för mellancheferna personligen. Eftersom deras position och ansvar kan tolkas som mindre tydligt jämfört med exempelvis den högre ledningen (Shi, Markoczy & Dess, 2009) finns möjlighet för mellanchefer att ta olika roller i förändringen (Gjerde & Alvesson, 2020). Istället för att bara se mellanchefer som en objektiv aktör som tar bestämda roller finns det anledning att fördjupa och se till hur mellanchefer själva skapar sin roll i förändringar, något som även Blakçori och Psychogios (2021) argumenterar för.

Sammantaget anser vi att det finns en brist på nyans i befintlig forskning när det gäller mellancheferens position i organisationsförändringar. Mellancheferens position kommer med komplexitet och variation, vilket vi menar inte tagits tillräcklig hänsyn till i tidigare forskning. Istället för att anta att mellanchefer tar specifika roller, och försöka definiera dessa, anser vi att det krävs ett fokus på mellanchefernas egna uppfattning om den roll som de tar i förändringar och vad den innebär.



### 1.3 Syfte och frågeställning

Med det identifierade gapet i åtanke syftar detta arbete till att undersöka hur mellancheferna ser på sin komplexa roll i organisationen. Detta genom att undersöka hur varuhuschefer har upplevt övergången från en organisation till en annan, vilken roll de har tagit i denna organisationsförändring och vad den innefattar. Med detta hoppas vi bidra med att nyansera bilden av mellancheferns position i organisationsförändringar så väl som i allmänhet. En utökad förståelse för detta kan i praktiken vara av relevans för mellanchefer själva och organisationer i stort för att underlätta i organisationsförändringar. För att närma oss detta syfte är det av vikt att fånga in varuhuschefernas egna tankar och synpunkter. Utifrån detta har följande frågeställning formulerats:

*Hur ser varuhuschefer på sin roll i en organisationsförändring?*

## 1.4 Disposition

<b>Inledning</b>	I inledningen presenteras bakgrund till det område uppsatsen rör sig inom. Problematisering av tidigare forskning kring mellanchefernas roll i organisationsförändringar presenteras för att lyfta vad vi anser är gapet i teorin och klargöra syftet med studien och vad vi ämnar att bidra med. Därefter presenteras frågeställningen som agerar röd tråd för arbetet och vårt valda studieobjekt.
<b>Metod</b>	I metodavsnittet presenteras arbetsprocessen från insamling av empiri till analys samt diskussion kring studiens trovärdighet. I avsnittet argumenteras det även kring metodval och dess relevans för arbetet samt studiens begränsningar. Vår arbetsprocess presenteras på ett transparent sätt, och avsnittet har uppdaterats kontinuerligt för att skapa förståelse kring hur studien gått till väga.
<b>Litteratur- översikt</b>	I detta avsnitt redogörs tidigare relevant forskning samt teorier och modeller som stödjer vårt forskningsarbete. Fokus ligger på forskning kring mellanchefer i organisationsförändringar samt mellancheferns identitet då det är denna kombination vi avser diskutera kring och bidra med till det teoretiska fältet.
<b>Analys av empiri</b>	Empirin och analysen utgår från intervjuer av varuhuschefer, och bygger på deras erfarenheter och tolkningar. Detta för att få en djupare förståelse för hur mellanchefer upplever sin roll under en organisationsförändring. Delen introduceras med varuhuschefernas upplevda roll och personliga mål, och därefter hur de väljer att skydda sina anställda och filtrera information uppifrån i olika grad. Vår tolkning av materialet är genomgående i avsnittet och konceptualiseras till en föräldraroll.
<b>Diskussion</b>	I diskussionen etableras samband mellan tidigare forskning och hur det förhåller sig till våra fynd i analysen med en ambition att bidra med ett teoretiskt tillskott.
<b>Slutsats</b>	I det sista avsnittet presenteras ett svar på vår forskningsfråga i form av vår slutsats, tillsammans med teoretiska- och praktiska implikationer, begränsningar med vår studie och förslag på framtida forskning inom samma område.

## 1.5 Studieobjekt

Studieobjektet för denna uppsats är företaget New, tidigare företaget Old.<sup>1</sup> New är en kedja med cirka 30 varuhus runtom i Sverige som alla varierar i storlek och antal anställda. Varuhusen hos New fungerar tekniskt sett som individuella företag, och varuhuschefen<sup>2</sup> agerar som VD för varuhuset. De får fatta beslut kring hur varuhuset ska arbeta på den lokala orten, men med hänsyn till organisationen som stort och de krav de får av den högre ledningen. Under varuhuscheferna finns en ledningsgrupp bestående av avdelningsledare som i sin tur kommunicerar ut till de anställda<sup>3</sup> i respektive avdelning. Även om varuhuscheferna har den här VD-rollen så har de fortfarande en roll som mellanchef mellan den högre ledningen i organisationen som stort, samt den mindre ledningsgruppen och de anställda som arbetar på varuhuset. Således kan vi relatera varuhuscheferna till rollen som mellanchef, och det är det fokuset som uppsatsen kommer ha.

New förvärvade Old under 2023, vilket innebar vissa organisatoriska förändringar. Även om arbetet på varuhusen till stor del var detsamma så innebar förändringen allra främst en skillnad i den högsta ledningen, kultur och förtroende för de anställda. Den skillnad som anses störst är implementeringen av "100% mandat", vilket innebär att anställda, oavsett position, nu har mandat att fatta egna beslut i syfte att göra kunden nöjd. Detta kan exempelvis innebära vissa prissänkningar och rabatter, saker som tidigare behövde gå genom varuhuschefen. Med detta har företaget gett mer ansvar till de anställda, vilket inneburit en förändring i varuhuschefernas roll. I förändringen har varuhuscheferna varit de som till största del kommunicerat och implementerat den nya strategin från den högsta ledningen ner till de anställda.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Företag New samt företag Old är pseudonymer.

<sup>2</sup> I arbetet kommer varuhuschef, chef och ledare användas synonymt om inget annat anmärks.

<sup>3</sup> I arbetet kommer anställda, medarbetare och följare användas synonymt.

<sup>4</sup> Information om företagen och vad förändringen innebar kommer från intervjuer med varuhuscheferna.

## 2. Litteraturöversikt

### 2.1 Ledarskap och följarskap i förändring - en översikt

I ett samhälle som kontinuerligt förändras utsätts organisationer för påfrestningar där de ständigt behöver anpassa sig till samhället (Hardy, 1996). Organisationsförändringar har därför länge varit aktuellt, vilket också sätter krav på ledarskap i organisationen. Det finns olika perspektiv kring förändringsledning, där två vanliga utgångspunkter är att se ledarskap i förändring utifrån ett ledarcentrerat- eller följacentrerat perspektiv.

Ledarens roll i organisationsförändringar har länge varit en av de centrala komponenterna av förändringsledning och står som grund i det ledarcentrerade perspektivet (Kotter, 1990). Denna roll har under lång tid varit viktig i forskningsfältet och är fortfarande relevant för hur organisationer ser ut idag. Detta är något som Ritzer (2004) förklarar med den allmänna rationalisering och fokus på effektivitet som skett i samhället i stort. Förespråkarna av det ledarcentrerade perspektivet betonar vikten av ledaren som den som styr förändringar och den som ska få med de anställda på resan genom att hantera och influera dem (Cummings & Worley, 2009; Moran & Brightman, 2000). Vidare belyser Kotter (1990) vad detta kan innebära för praktiskt jobb för en ledare i organisationsförändringar. Enligt författaren har ledare en roll att (1) leda organisationen mot den vision som finns för förändringen, (2) samordna alla mot den gemensamma visionen, och (3) motivera och inspirera mot den gemensamma visionen. Ur detta perspektiv ska ledare implementera förändringen i hela organisationen hos samtliga medarbetare.

Boxall, Purcell och Wright (2007) beskriver å andra sidan ledarskap som ett förhållande mellan chef och anställd. Medvetenheten om de anställdas intressen och vikten av att linjera dem med organisationens mål utvecklade ett nytt perspektiv där ledarskap anpassades mer till den anställde. Istället för att bara fokusera på att ledaren leder så växte ett intresse för de anställdas intressen och välmående, samt hur detta påverkar ledarskap. Ledarens roll är således inte objektiv, utan sätts nu oftare i relation till följarna (Thoroughgood, Sawyer, Padilla & Lunsford, 2016). Särskilt i organisationsförändringar har intresset ökat för att ta hänsyn till följarnas åsikter och känslor. Författarna betonar vikten av att ha ett ledarskap som tar de anställda i beaktning just för att kunna genomgå en lyckad organisationsförändring, något som vi ser som en viktig poäng. Jackson och Parry (2011) anser även att detta

följarperspektiv på organisationsförändringar ger en mer rättvis och fullständig bild av förändringen i fråga.

Det ökade intresset för relationen mellan ledare och anställd tar sin form i olika teorier, varav en Hersey och Blanchards (1988) situationsanpassade ledarskap där ledaren anpassar sitt ledarskap till de anställda beroende på deras egenskaper. Teorin kring detta ledarskap har utvecklats och innefattar idag ofta personlig anpassning till såväl individ och situation, något som hänvisas till som adaptivt ledarskap (Heifetz & Laurie, 1997 återgiven i Boyar, Savage & Williams, 2023). Författarna beskriver fenomenet som att interaktionen mellan ledaren och följaren är i fokus, och hur båda reagerar på omgivningen. Denna tanke till följarna tar sin form även på andra sätt. Hogg (2001) betonar bland annat följarnas roll i att påverka vem som blir en ledare, och hur denna ledare anpassar sig för att bli accepterad av sina följare. Detta perspektiv belyses vidare av Iszatt-White och Saunders (2014) som även poängterar vikten av att representera sina följare och deras idéer av vad en ledare är.

Sammantaget har ledaren länge spelat en viktig roll i organisationsförändringar och varit det centrala fokuset i fältet. På senare tid har en del litteratur däremot skiftat uppmärksamheten mot följare och deras roll i att influera, acceptera och konstruera ledarskap. Detta ger tillsammans en mer fullständig bild av hur förändringsledning kan se ut. Emellertid har perspektiven kring ledarens och följarnas påverkan ofta en högre chef i fokus, och detta synsätt anser vi fortfarande vara begränsat. Det finns en komplex position i företag, som innefattar såväl inslag av följarskap som ledarskap, som inte hanterats i samma utsträckning: mellanchefer. För att ta itu med vårt valda forskningsområde kommer således kommande avsnitt fokusera på deras roll i organisationsförändringar.

## 2.2 Mellanchefers roll i förändring

Mycket av forskningen kring organisationsförändringar har valt att lägga fokus på den högsta chefen, den som leder, eller anställda, de som följer. Trots att detta fokus till stor del består, så har gruppen mellanchefer fått ökat intresse inom området för organisationsförändringar (Ogbonna & Wilkinson, 2003; Wooldridge, Schmid & Floyd, 2008). Detta beror på att mellanchefer har en unik position i organisationsförändringar som skiljer sig något från högre uppsatta chefer, då de agerar som en länk mellan anställda och ledning (Kieran, MacMahon

& MacCurtain, 2020; Colville, Pye & Brown, 2016; Balogun & Rouleau, 2017). Detta innebär att de såväl förväntas leda som följa, och påverka som påverkas (Ogbonna & Wilkinson, 2003; Bryant & Stensaker, 2011). Med tanke på den något komplexa situation som mellanchefer infinner sig i genom att vara mellan dessa två ytterligheter, och att deras professionella roll inte alltid är lika självklar (Shi, Markoczy & Dess, 2009), har det vuxit fram argument om olika roller som mellancheferna kan ta i en förändring.

Det allmänna perspektivet kring ledare är att de ansvarar för att leda och samordna de anställda mot en organisationsförändring (Kotter, 1990) för att denna ska implementeras på ett så smärtfritt sätt som möjligt. Även om de i grund och botten också är ledare, bara närmre de anställda rent hierarkiskt, så sågs mellanchefer under en period som en allt mindre viktig del av företaget och ibland till och med som onödiga (Brubakk & Wilkinson, 1996). Det finns dock även en mer optimistisk syn på mellanchefer, och författarna ser en bild av att de anses bli allt viktigare i organisationer. Brubakk och Wilkinson (1996) fann i sin undersökning av finanssektorn att mellancheferna användes mer och mer för kommunikation och att de befann sig närmare de anställda, men hade färre beslutsfattande roller jämfört med högre chefer. Således hade de möjlighet att påverka de anställda i en förändring, men hade samtidigt inte så mycket att säga till om i hur beslut fattats och vad förändringen faktiskt innebar.

Denna något statiska synen på mellancheferns roll har dock utvecklats på sistone. Thomas och Linstead (2002) menar att mellancheferns roll har förändrats, att man inte längre är fast mitt emellan två ytterligheter, utan att mellanchefer fått en större strategisk roll i takt med att organisationer blivit allt plattare. Vi håller med om detta perspektiv om mellanchefernas ökade frihet och utgår från deras möjlighet att själva fatta beslut i vår studie. Detta ger dem en större makt och möjlighet att engagera sig i arbetet och anpassa sig om så behövs. Bryant och Stensaker (2011) lyfter mellanchefer som att de har möjlighet att ta olika roller, och att dessa ibland måste hanteras samtidigt eller prioriteras mellan i organisationsförändringar. Dessa roller kan komma från att de såväl implementerar som påverkas av förändringen, vilket kan skapa komplexitet (Bryant & Stensaker, 2011). Vidare betonar Brubakk och Wilkinson (1996) att mellancheferns roll och ansvar naturligt varierar mellan olika branscher. Det är dock inte bara bransch, utan även vilken position man har i organisationen och mellan vilka aktörer som någonting ska kommuniceras som påverkar vilken roll mellanchefer tar (Shi, Markoczy & Dess, 2009). Författarna presenterar vidare ett ramverk där de menar att olika strategier bör

användas baserat på vilken roll mellancheferna befinner sig i för att lyckas få igenom strategiska mål.

Trots att mellanchefernas roll uppmärksammas som mångfacetterad och att det finns möjlighet att ta olika roller beroende på exempelvis position i företaget och vem man kommunicerar med så anser vi att det traditionella fältet kring mellanchefernas roll är begränsat. Även om mellancheferna kan ta olika roller så anses dessa till stor del vara bestämda sedan innan, och att de alltså tar redan etablerade roller beroende på kontext. Med det anser vi att mellancheferna ses på för objektiva, då man inte tar hänsyn till de möjliga vis som mellancheferna själv kan påverka sitt arbete och sin roll i förändringar. Således vill vi bredda perspektivet genom att se till just mellanchefernas identitet.

## 2.3 Identitet och mellanchefer

Mellanchefer har som sagt en unik roll mellan ledning och anställda där deras centrala uppgift är att fungera som en länk mellan ledning och anställda, och medla mellan ledningens ibland abstrakta strategiska arbete och praktisk implementering hos de anställda (Kieran, MacMahon & MacCurtain, 2020; Colville, Pye & Brown, 2016; Balogun & Rouleau, 2017). Som tidigare nämnt har mellanchefer historiskt sett haft en relativt stel och ensidig roll i organisations- och förändringsforskning där det intresse som visats för denna roll primärt har försökt definiera vad mellanchefernas uppgift är (Thomas & Linstead, 2002). Som dessa författare uppmärksammar så finns det dock ett intresse i att förstå mellanchefernas roll snarare än att bara definiera den, något som är nära kopplat till identitet.

Identitet är ett stort område kopplat till organisationsstudier och i vårt arbete kommer vi begränsa oss till att se identitet som en process: som någonting som kontinuerligt tillverkas, förhandlas och förändras genom sociala interaktioner och utbyten med omgivningen (Alvesson & Willmott, 2002; Sveningsson & Alvesson, 2003; Thomas & Linstead, 2002; Clarke, Brown & Hailey, 2009). Som tidigare nämnt understryker Thomas och Linstead (2002) vikten av att se till identitet i samband med mellanchefer och poängterar att det är mer relevant att se till hur mellanchefer kontinuerligt konstruerar och anpassar sin roll snarare än att försöka definiera vad deras roll är. Alvesson och Willmott (2002) beskriver hur det här identitetsskapandet går att se som en trefaldig process som innefattar individens självbild, hur

individerna aktivt skapar sin identitet genom "identity work" och hur denna identitet kontinuerligt regleras med omgivningen. Sveningsson och Alvesson (2003) ger vidare djup i det här perspektivet kopplat till chefsnivå och menar även dessa att identitet byggs över tid som ett resultat av vissa processer. Författarna beskriver dessa processer som att (1) identiteten utmanas genom samtal, (2) identiteten påverkas av privata- eller organisatoriska påtryckningar och (3) identiteten skapas som en motreaktion till någonting personen i fråga inte vill identifiera sig med, någonting som hänvisas till som anti-identitet. Ovan nämnda författare ser därmed identiteten som någonting som skapas och utvecklas kontinuerligt genom ett internt arbete och utbyte med omgivningen.

Identitet är ett relevant perspektiv att använda för att se på mellancheferns roll i organisationsförändringar då deras unika roll mellan den strategiska ledningen och de anställda innebär att de både förväntas leda och följa, likaså påverka och påverkas (Ogbonna & Wilkinson, 2003; Sinclair, 2011). Även om det primära fokuset på ledares roll ofta har ansetts vara att implementera företagets strategi (Kotter, 1990), så kan även ledarens syn på sig själva, deras identitet (Weick, 2001 återgiven i Reissner, 2010) påverka hur den ser på sin egen roll i förändringen. Enligt van Dijk och van Dick (2009) relaterar ofta ledare till organisationsförändringar om de varit med att arbeta med eller implementera dem, och är mer sannolika att se dem positivt. Författarna poängterar vidare att motstånd mot den här förändringen således kan ses som motstånd mot chefernas egna identitet. Därför har cheferna ett eget intresse i att förändringar genomförs och accepteras av de anställda, så att det inte går emot deras identitet och självbild (van Dijk och van Dick, 2009). Detta föreslår en emotionell aspekt av att vara chef som spelar in i deras identitetsarbete (Hay, 2014). Författaren betonar denna aspekt och uppmärksammar de känslomässiga konsekvenser, som ångest, stress och frustration, som kan förekomma från eventuell dissonans mellan chefers självbild och yttre förväntningar på vad det innebär att vara chef och ledare. Vidare uppmärksammas det att nedtystandet av denna känslomässiga aspekt, som ofta förekommer, kan hämma riktigt identitetsarbete. Även om ovan nämnda författare pratar om ledare som stort är det relevant i sammanhanget med mellanchefer då en stor del av dennes roll är att agera just ledare för sina anställda.

Denna roll som ledare för sina underordnade nyanseras av Watson (2008) som erbjuder ett intressant perspektiv gällande just chefers identitet, nämligen att det kan förekomma olika identiteter, dels en intern identitet men också en extern identitet. Dessa identiteter kan



kollidera och arbeta mot varandra. Detta är något som Clarke, Brown och Hailey (2009) stämmer in i, och erbjuder ett liknande perspektiv. Dessa författare beskriver hur chefer kan uppleva en professionell identitet i sin chefsroll som strider mot en privat identitet. Detta kan exempelvis vara att de i sin professionella identitet inte visar mycket känslor utåt för att det känns opassande, men att de ändå har personliga känslor för sina anställda, vilket skapar en viss intern konflikt. Dessa personliga känslor för de anställda kan även ta sin form i en identifiering med dem, något som Gjerde och Alvesson (2020) vidare lyfter. Identifikation till företaget kommer i sin tur påverka den roll som mellancheferna väljer att ta. En vanligt förekommande roll som författarna beskriver, som detta arbete kommer ta hänsyn till, är rollen som beskyddare av sina anställda: *protector*. Denna uppkommer när mellanchefer just identifierar sig med sina anställda mer än med ledningen. Rollen beskrivs av författarna som en paraplyroll där mellancheferna vill skydda sina anställda från påtryckningar och onödig information uppifrån genom att blockera och undanhålla dem (Gjerde & Alvesson, 2020).

Avslutningsvis ser vi att intresset för mellancheferns identitet och identitetsskapande växer, såväl i allmänhet som i organisationsförändringar. Något som dock inte talas så mycket om är just identiteten kopplat till den roll som mellancheferna tar i förändring. Trots att Gjerde och Alvesson (2020) närmar sig så anser vi ändå att det finns en allmän brist i fältet, och att det finns områden att utveckla.

## 2.4 Bidrag till teori och positionering

Vi menar att fältet kring mellancheferns roll i organisationsförändringar är begränsat. Ofta tas fortfarande ett ledningsperspektiv på förändringsforskning, och även om idén om mellancheferns roll har vuxit anser vi att idéerna om de roller som tas fortfarande är för objektiva och att identitet inte tagits hänsyn till i detta avseende. Således strävar vi efter att komma med ett bidrag till existerande forskningsfält genom att öka förståelsen kring hur mellanchefer ser på sin roll. Vi vill se mellancheferns roll i organisationsförändringar som en del av deras identitet och identitetsskapande, och väljer således att positionera oss i ett identitetsperspektiv för att ytterligare nyansera bilden av mellanchefer som subjektiva aktörer, och problematisera bilden av att alla mellanchefer skulle vara desamma.

## 3. Metod

---

*I följande avsnitt beskrivs vår valda metod bakom studien samt processen för insamling och analys av empirin. Vårt ställningstagande till dessa och eventuella revideringar under arbetets gång kommer att vara centrala för avsnittet för att engagera läsaren i vårt tillvägagångssätt samt visa transparens.*

---

### 3.1 Metodteoretisk grund

Vårt arbete grundar sig i en fallstudie av ett företag Old som blivit uppköpt av företag New, och därmed påbörjat en stor omorganisering. Fokuset är på varuhuschefer och deras syn, åsikter och relationer till olika företeelser i samband med denna omorganisering, och vi utgår från deras perspektiv. Således är detta en tolkande studie där vi vill förstå världen genom ögonen på de vi undersöker, och ett konstruktionistiskt synsätt där vi inte antar att fenomen existerar i sig själva, utan växer fram i relationen mellan människor (Bell, Bryman & Harley, 2022). Det är viktigt att poängtera att mellancheferers tolkning av situationer därefter tolkas av oss som genomför studien, vilket i sin tur innebär en socialkonstruktionistisk tolkning (Bryman & Bell, 2017). Med detta i åtanke har vi valt en kvalitativ undersökning av företaget, där det primära fokuset är på insamlingen av empirin för att därefter finna mönster som man kan applicera befintliga teorier och modeller på (Bell, Bryman & Harley, 2022). Samtidigt kommer vi anta ett flexibelt förhållningssätt mellan teori och empiri för att eventuellt kunna identifiera nya perspektiv, vilket innebär att studien kommer ha en abduktiv ansats. (Bryman & Bell, 2017). Detta innebär att vi, för att minimera risken att låsa oss vid en tankebanan, är villiga att anpassa såväl fokus som frågeställning efter den data vi får för att representera den på ett så rättvist sätt som möjligt. Trots att kvalitativa undersökningar har sina brister så är det det bästa alternativet när det gäller att studera människors syn på saker och ting (Bell, Bryman & Harley, 2022). Målet med studien är att se världen genom varuhuscheferns ögon och få perspektiv på en specifik företeelse. Således är inte syftet att skapa en empirisk generalisering av hur verkligheten alltid ser ut, utan en teoretisk generalisering där studien bidrar med ett nytt sätt att se på specifika sociala situationer (Ahrne & Svensson, 2015).

## 3.2 Val av studieobjekt

För att undersöka ledarskap i förändringstider intervjuades sju varuhuschefer i en organisation som nyligen genomgått en större förändring. Valet av studieobjekt grundades på relevans samt tillgång till intervjuobjekt, vilket öppnar upp en kort diskussion kring vår närhet och distans till studieobjektet.

### 3.2.1 Relevans

För att kunna genomföra en fallstudie var organisationen i fråga tvungen att vara tillräckligt stor för att ha rätt mängd mellanchefer att intervjua. Vidare var organisationen också tvungen att ha genomgått en förändring för att vara relevant att skriva om. Några månader innan uppsatsstart blev den undersökta organisationen uppköpt vilket innebar stora förändringar för alla inblandade. Denna organisation var lämplig att göra en fallstudie på då det finns många varuhus, som alla har en varuhuschef som är VD för sitt varuhus och samtidigt fungerar som en mellanchefer mellan organisationens topledning och den lägre ledningen och de anställda i sitt varuhus. Tanken med att intervjua varuhuschefer är att de är i en unik position att se båda sidor av en förändring. Då de i någon mån kan ses som både ledning och anställd är vi intresserade av att undersöka hur de själva ser på sin roll. Vidare har alla varuhus sina egna utmaningar och styrkor, samtidigt som de alla tillhör en större organisation som de svarar för, vilket kan innebära olika perspektiv på samma förändring. Därav är en fallstudie relevant för att undersöka hur dessa individuella varuhuschefer antar roller i organisationsförändringar.

### 3.2.2 Tillgång till intervjuobjekt

Med tanke på det begränsade tidsspannet valde vi att använda kontaktnät för att hitta intervjuobjekten. En av oss har jobbat på företaget under fem års tid och kunde därför enkelt komma i kontakt med sin varuhuschef, som i sin tur har kontakt med andra varuhuschefer i organisationen. Detta är en åtgärd som minskar risken för tillträdesproblematik, som Rennstam & Wästerfors (2011) beskriver som en bristande tillgänglighet till studieobjekt. Detta underlättade processen och möjliggjorde en snabb start, en form av bekvämlighetsurval (Bryman & Bell, 2017). Även om majoriteten av intervjuobjekten är från jobbkontakter har ett fåtal regioner kontaktats utan hjälp av det professionella kontaktnätverket. Nackdelen med denna typ av bekvämlighetsurval är att det kan snedvrída urvalet då personliga preferenser och erfarenheter kan påverka. Detta är något vi upplevde under de sista intervjuerna då

intervjuobjekten rekommenderade oss att prata med samma personer, vilket kan ha bidragit till något snedvriden process.

### 3.2.3 Närhet och distans

Som tidigare nämnts har en av oss arbetat på företaget under fem års tid medan de andra två inte har någon koppling till företaget. Under intervjuerna och arbetets gång har det således funnits både en närhet och distans till företaget. Personen som har arbetat i organisationen har kunnat bidra med en djupare inblick när det kommer till interna processer och kultur inom företaget samt relatera till intervjuobjekten. Å andra sidan kan närheten till studieobjektet leda till viss partiskhet och en färgad tolkning. De andra, som inte har någon koppling till företaget, har istället kunnat bidra med en synvinkel ofärgad av tidigare erfarenheter med företaget. Under intervjuerna har vi haft det i beaktning, vilket har gjort att de som inte har arbetat i organisationen har ställt följdfrågor om diverse saker som är självklarheter för dem inom branschen, men som för en utanför branschen kan vara svårbegripliga. Vidare har gruppledanden som arbetat inom organisationen kunnat ge följdfrågor relaterade till sina erfarenheter. På grund av våra olika kopplingar till företaget har vi kunnat bidra med en mer diversifierad och nyanserad tolkning och presentation av empiri.

## 3.3 Datainsamling

En serie kvalitativa, semistrukturerade, videointervjuer användes för att samla in empiriskt material som sedan kunde användas för att besvara forskningsfrågan. Dessa intervjuer genomfördes på distans över Zoom, vilket tillät ett större urval av intervjuobjekt då geografi inte blev en begränsning, samt underlättade schemalaggningsen och förenklade processen för alla inblandade (Bryman & Bell, 2017). Vidare innebar det en ökad flexibilitet som gjorde det möjligt för sista-minuten förändringar av tiden för intervjun om nödvändigt. Videointervjuerna spelades in och transkriberades efter samtycke från respondenterna, vilket underlättade när vi gick tillbaka i texten för att se vad som sades och hur det sades, en möjlighet som hade gått förlorat vid telefonintervju eller textbaserad intervju. Undantaget var två av intervjuerna som enbart gjordes över telefon, vilket begränsade möjligheten att läsa av kroppsspråk, men vi gjorde en överblick och kände att detta var bättre än att gå miste om dessa intervjuer.

Innan intervjuerna hade en intervjuguide förberetts med generella teman och breda inledande frågor samt mer specifika följdfrågor för de tillfällen som naturliga följdfrågor inte förekom. Intervjufrågorna har omprioriterats och anpassats under arbetets gång, där irrelevanta frågor eliminerades och nya teman uppdagades. Detta semistrukturerade tillvägagångssätt gav möjligheten att utforska olika aspekter som intervjupersonerna tyckte var viktiga, samtidigt som det fanns en struktur att falla tillbaka på (Bryman & Bell, 2017). En avvägning gjordes i att inte förse intervjupersonerna med några frågor innan intervjutillfället, då vi inte ville riskera att de låser sig vid eller förskönar svaren i förväg. Istället förseddes intervjupersonerna i förväg med information kring vilka områden och generella teman som skulle beröras, samt att det inte finns några rätt eller fel svar utan att det var deras erfarenheter, tankar och upplevelser som var av intresse. Detta syftade till att slappna av intervjupersonerna och låta dem reflektera över sina upplevelser av teman snarare än specifika svar.

Intervjuerna var inom ett spann på 51-60 minuter, med majoriteten runt 55 minuter. Intervjuerna genomfördes på svenska, både vårt och respondenternas modersmål, för att underlätta kommunikationen och säkerställa att inget försvinner i översättningar. Under majoriteten av intervjutillfällena var vi en fulländad grupp med undantag för enstaka intervjuer. För att minimera risken för feltolkning av materialet vid analys var denna forskare med och kollade igenom intervjun och transkriberade materialet för att på så sätt ta del av intervjun i efterhand. Vi ansåg det som viktigt för att se till så att alla hade lika inblick i materialet och den sociala situation vi undersöker. Vi valde att transkribera intervjuerna i sin helhet direkt efter intervjutillfället för att intervjun skulle vara färskt i minnet. Detta för att minimera risken för felaktigheter vid transkriberingen (Bryman & Bell, 2017). Materialet gick först genom ett transkriberingsprogram för att sedan delas upp mellan oss i syfte att dubbelkolla att transkriberingen hade gjorts korrekt. Detta var betydligt mer effektivt än att transkribera allt för hand och minskade risken för trötthet kopplat till transkribering, vilket kan vara något som skapar missförstånd eller felaktigheter (Poland, 1995, återgiven i Bryman & Bell, 2017).

Målet för studien var att intervjua tio varuhuschefer. De första fem intervjuerna bokades in inom relativt kort tid. Efter fem intervjuer fanns det brist på varuhuschefer som kunde tänka sig ställa upp för en intervju. Vi valde därför att nöja oss med sju intervjuer, dels på grund av

svårigheter att få fler intervjupersoner men också då vi gemensamt tyckte att vi fick indikationer på en mättnad av empirin (Bryman & Bell, 2017).

### 3.4 Analysprocessen

Materialet sorterades kontinuerligt från start för att lätt kunna koda de olika citaten och jobba nära materialet (Rennstam & Wästerfors, 2011). När vi hade genomgått fem intervjuer gick vi igenom materialet igen för att sedan färgkoda olika teman. Genom detta tillvägagångssätt fick vi en överblick i empirin och kunde få klarhet i återkommande teman, något som kallas initial kodning av empiriskt material (Charmaz, 2002; återgiven i Rennstam & Wästerfors, 2011). Vidare diskuterade vi några gemensamma teman som var återkommande i samtliga intervjuer, därtill situationsanpassat ledarskap, identitet och kommunikation, som vi kände att vi ville få djupare inblick i. De sista intervjuerna färgsorterades därefter också enligt samma teman. Efter de sista intervjuerna hade genomförts uppdagades fler teman som vi valde att ta hänsyn till och gå vidare med. Därefter gick vi igenom materialet igen för att klistra in relevanta citat till ett annat dokument. På detta sättet hade vi ett arbetsdokument som vi kunde arbeta med citaten i och ett färgkodat transkriberingsdokument vi alltid kunde gå tillbaka till för sammanhang och fler citat om så behövdes.

Nästa steg i hantering av empiri är reducering (Rennstam & Wästerfors, 2011). Efter empirin var sorterad i ett annat dokument gick vi igenom alla citat tillsammans med de teman som var av intresse i åtanke, och eliminerade det som ansågs vara mindre väsentligt. Detta för att reducera empirin och endast fokusera på citat som kan vara av värde för fallstudien. Tanken var att få en god representation av materialet, och de teman vi sett i det (Rennstam & Wästerfors, 2011). Detta innebar att läsa igenom flera gånger och problematisera innehållet för att hitta spänningar i materialet, det vill säga punkter där det förekommer ett motsatsförhållande, tydliga kontraster eller allmänna spänningsförhållanden som kan vara värda att lyfta.

Avslutningsvis gäller att argumentera med materialet (Rennstam & Wästerfors, 2011), vilket alltså innebär att materialet inte bara presenteras, utan faktiskt bidrar. Efter en första analysprocess hittade vi en infallsvinkel till materialet som vi ville utveckla. Dock insåg vi att det var svårt att argumentera för att det skulle bidra till existerande teori, och därför gick vi

tillbaka till materialet och försökte se vilken typ av fråga som materialet besvarade, vilket kan kallas för baklängesarbete (Rennstam & Wästerfors, 2011). Därefter valdes vår avslutande utgångspunkt som vi bättre ansåg att materialet kunde argumentera för. Den roll som vi såg att mellancheferna antog, som vi liknar vid föräldraskap, är ingenting som explicit uttrycks av varuhuscheferna, utan det var en etikett som växte fram genom materialet som vi ansåg representerade det som empirin visade (Rennstam & Wästerfors, 2011).

### 3.5 Trovärdighet och äkthet

För att säkerställa att vår studie är av hög kvalitet kommer våra metodval att diskuteras med utgångspunkt i några specifika kriterier som är relevanta för just kvalitativa studier. Dessa kommer från ett ramverk som presenteras av Lincoln och Guba (1985, återgiven i Bryman & Bell, 2017) samt Guba och Lincoln (1994, återgiven i Bryman & Bell, 2017), och kan delas upp i *trovärdighet*, som i sin tur består av fyra delar, och *äkthet*.

Av anledning att skapa trovärdighet i vår studie har vi utgått från de fyra områden som kriteriet trovärdighet innefattar i ramverket. Det första är *tillförlitlighet*. Detta innebär att undersökningen görs på ett korrekt sätt, samt att de vi undersökt ges möjligheten att ta del av vår undersökning. Något vanligt för att öka tillförlitligheten är att använda sig av respondentvalidering (Bryman & Bell, 2017), men på grund av den relativt korta tid som vi har på oss för att genomföra uppsatsens alla delar har det inte varit möjligt för oss att genomföra respondentvalidering. För att kompensera för detta har vi varit tydliga med att ställa följdfrågor och dubbelkolla så att något som ett intervjuobjekt säger inte tolkas fel. Eftersom vi antar ett tolkande synsätt har detta varit viktigt.

Vidare är det viktigt med *överförbarhet* i metoden. Kvalitativa studiers natur är att de beskriver unika situationer, och således är det svårt att överföra resultat från en studie till andra sammanhang. Detta är vi medvetna om, och har som tidigare nämnt inte som mål att genomföra empiriska generaliseringar. Istället föreslås så kallade *täta beskrivningar* (Geertz, 1973, återgiven i Bryman & Bell, 2017), där man gör täta redogörelser som ökar förståelsen och förenklar möjligheten att överföra resultaten till andra sociala situationer. Detta har vi haft i åtanke under studiens gång, och har därför genomfört så pass många intervjuer att vi känner att vi har uppnått en mättnad i empirin för att kunna bygga en välgrundad analys.

Fortsättningsvis är *pålitlighet* ett begrepp som förespråkas av Guba & Lincoln (1994, återgiven i Bryman & Bell, 2017). Detta innebär att forskarna ska granska sig själva och metoden under tiden, och att andra även de har möjlighet att granska arbetet. Genom att vi har haft fullständig dokumentation på hela forskningsprocessen har vi kunnat granska och se till så att studien genomförs på ett korrekt sätt och att de slutsatser vi kommer fram till är berättigade. Detta har vi tänkt på konsekvent genom hela arbetets gång, exempelvis genom att behålla våra inspelade intervjuer och transkribering, samt gamla anteckningar och idéer. Vi har under tidens gång kollat tillbaka på de inspelade videorna om det funnits tvivelaktigheter i transkribering för säkerställa att vår studie är pålitlig. Dessutom är vi medvetet transparenta i arbetet, specifikt i metoddelen, och alla förändringar av studiens fokus har dokumenterats. Detta gör att studien öppnar upp för kritisk granskning, vilket ökar pålitligheten (Guba & Lincoln, 1994; återgiven i Bryman & Bell, 2017)

*Konfirmering* är den avslutande delen av begreppet trovärdighet. Detta innebär att, trots att fullständig objektivitet är i princip omöjlig i kvalitativa undersökningar då de beror på tolkningar, personliga åsikter och värderingar inte ska finnas i studien (Guba & Lincoln, 1994, återgiven i Bryman & Bell, 2017). Detta är någonting vi varit tydliga med i intervjuer, att aldrig låta våra egna åsikter färga det vi frågar. Eftersom en av oss har arbetat för företaget tidigare kan detta innebära att egna erfarenheter och tankar påverkar, och därför har det varit viktigt att vi varit minst två som intervjuar vid varje tillfälle, och att vi som inte arbetat på företaget går in utan tidigare erfarenheter av organisationen. Dessutom har vi varit noga med att låta materialet bestämma vad vi fokuserar på, snarare än att vi går in med en idé om vad materialet ska säga, i syfte att inte färga materialet med våra förutfattade meningar. Detta är den främsta anledningen till att vi bytt riktning på arbetets fokus under studiens gång.

Studiens *äkthet* är den avslutande delen av Guba och Lincolns ramverk (1994, återgiven i Bryman & Bell, 2017). Äkthet har som innebörd att representera de synvinklar som förekommer i det sociala sammanhanget på ett korrekt sätt, så undersökningen ger en rättvis bild av kontexten. Dessutom ska de personer som medverkat i undersökningen få en bättre förståelse av sin sociala situation samt en insikt i möjligheten att förändra sin situation. Huruvida vi korrekt representerar studieobjekten kan vi själva inte svara på, utan låter de själva svara på detta när vi skickar arbetet till dem.



## 4. Analys av empiri

---

*Följande avsnitt har som syfte att undersöka och analysera det empiriska materialet. Genom intervjuerna har varuhuschefernas perspektiv och åsikter analyserats, och vad vi tolkar som en tydlig föräldraroll tar genomgående sin form. Detta uppfattas genom varuhuschefernas upplevda roll och sammanhang, beskyddande av anställda samt filtrering av information.*

---

### 4.1 Upplevd roll och sammanhang

#### 4.1.1 Koppling till organisation

Varuhuscheferna har under intervjuerna visat på en stor optimism och positivitet mot förändringen som uppköpet av Old innebar. Denna positiviteten till förändringen kan delvis förklaras av en missnöjdhet med hur Old arbetade så väl som deras värderingar och prioriteringar. Flera uttrycker en stark trötthet, missnöjdhet och känslor av “ångest” mot Old, så pass mycket att vissa till och med funderade på att sluta, eller valde att faktiskt göra det.

*“Jag sa när jag slutade på Old [årtal] att jag ska aldrig mer sätta min fot där. Och jag gjorde faktiskt inte det på... Ja men på [antal] år [...]” - Davidsson*

*“[...] Old såg personalen som en kostnad, inte som en investering, och det hade jag jättesvårt att att förstå och att köpa [...]” - Göransson*

Citaten målar en bild av en tidigare organisation vars kultur inte prioriterar sina anställda eller får dem att känna sig värdesatta. En övervägande pessimism mot Old verkar ha resulterat i en hoppfullhet och optimism mot New, vilket uttrycks av Carlsson och Davidsson:

*“[...] när jag åker upp på varuhusmöte och får träffa New och personerna från New, så blir man helt eld och lågor, wow, det här vill jag vara en del av.” - Carlsson*

*“Jag tror jag nästan talar för alla när jag säger att vi varuhuschefer har gått in med detta med liksom öppna armar [...].” - Davidsson*

Trots den övervägande optimismen mot förändringen finns det dock fortfarande en viss försiktighet. Bengtsson och Eriksson ger uttryck för en likgiltighet eller ett mer kritiskt perspektiv till den nya organisationen och vad som faktiskt har förändrats:

*“Den här uppvaktningsperioden är lite över. För det har ju varit väldigt, väldigt mjukt. [...] Och nu börjar vi prata mer resultat igen” - Eriksson*

*“Att plötsligt, du har 100 % mandat. Va? Vad då? 100 % mandat, ska jag få bestämma? Nej, du får inte bestämma allt. Du får bestämma lite. Och vad får jag bestämma? Ja, det får vi se”. - Bengtsson*

*“Många av Olds chefer som har klivit över till New som behöver genomföra den här kulturrevan även de.” - Eriksson*

Dessa citat belyser ytterligare en sida av förändringen, en försiktighet till kommunikationen från New och en skepticism kopplat till hur annorlunda dessa organisationer faktiskt är. Mest talande är Eriksson som uttrycker en känsla av att “uppvaktningsperioden” är över. Den nya organisationens mjuka värderingar och arbetssätt börjar lyfta och tendenser från den tidigare organisationen lyser igenom, då många av cheferna är desamma och tidigare kultur ligger kvar under ytan, någonting som möts av viss skepticism. Bengtsson ifrågasätter även vad News slagord “100% mandat” egentligen innebär, och att det kanske snarare är 100% mandat så länge det är vad organisationen vill. Denna skepticism kan ses som ett resultat av den tidigare skepticismen mot kultur och löften i Old, vilket färgar deras tolkning av den nya organisationen.

#### 4.1.2 Ledarskapsideal och egna mål

Ett utmärkande tema i materialet är varuhuschefernas personliga uttryck för hur de vill ha det och vem de vill vara. En del i detta är de åsikter som cheferna har om hur varuhuset ska fungera, eller vad deras personliga mål är med sitt varuhus. Detta exemplifieras av två varuhuschefer nedan:

*“Mina ambitioner och mina visioner och mina investeringar för att få det här till att bli, inte bara det mest lönsamma varuhuset utan också det varuhuset där faktiskt, personalen mår bäst är extremt viktigt för mig.” - Andersson*

*“[...] då så kom jag in i ett ganska stängt varuhus där man var, man var väldigt egen. [...] och jag är ju helt tvärt emot [...], Så jag har ju försökt vända hela kulturen här från att gå från en ganska strikt kultur till att bli en ganska öppen [...]” - Fredriksson*

Fredriksson och Andersson uttrycker sina egna ambitioner om bland annat en mer öppen kultur och ett lönsamt varuhus med fokus på personalens välmående. Detta uttrycker de som viktigt för dem, vilket indikerar en personlig koppling till målen som går djupare än bara organisationens mål. Varuhuscheferna har även personliga åsikter kring hur de vill att medarbetarna ska vara. Flertalet uttrycker en vilja att *“ha autonoma medarbetare”* och förespråkar *“frihet under ansvar”*, alltså att de anställda har ett större ansvar och att cheferna kan lämna över förtroendet till dem. Det finns alltså en personlig önskan att de anställda ska växa i sin roll så att de kan få mer ansvar och varuhuscheferna ska ha en mindre styrande roll över tid. Detta kan tyda på en längtan efter att kunna leva ut det ledarskap de själva förespråkar, något som tidigare inte varit möjligt i Old:

*“[...] den typen av ledarskap som New förespråkar, den ringer bättre till mitt eget ledarskap, vilket gör att jag kanske vågar blomma ut ännu mer i den kärnledarskapet som jag vill utöva.” - Fredriksson*

Fredriksson sätter ord på fenomenet fler har snuddat på, nämligen att News ledarskapsstil gör det möjligt för hen att *“blomma ut”* och förverkliga det ledarskapet som hen vill ha, vilket innefattar större möjlighet till autonomi bland de anställda. Detta kan tolkas gå hand i hand med den övervägande positiviteten gentemot förändringen, nämligen att varuhuscheferna får praktisera sitt önskade ledarskap. Detta leder vidare till ytterligare en central del i materialet: varuhuschefernas syn på ledarskap. Alla varuhuschefer har en tydlig bild av vad det innebär att vara en ledare, och flertalet gör en tydlig distinktion mellan just ledarskap och chefskap. De poängterade att de inte ser sig som chefer, utan snarare tar avstånd från sin titel och ser sig som ledare. Detta är ett synsätt som tydligt stack ut som gemensamt för flertalet varuhuschefer, med citat som starkt liknar varandra, däribland *“Jag ska inte vara en chef, jag ska vara en ledare”* och *“[...] jag är ingen chef. Jag är en ledare.”*. Detta tycks grunda sig i den negativa syn cheferna tycks ha över vad chefskap innebär, och den positiva syn de har över vad de anser att ledarskap är:

*“Att vara chef är någon som [...] sitter uppe på ett kontor och pekar med hela handen. Det här ska vi göra för det här ska vi göra. Att vara ledare är väl mer att... att faktiskt vara med där det händer, att leda, learn by doing, och också vara mer närvarande” - Andersson*

*“Jag gillar mer ledarskap, att få andra att växa, utmana och jobba med att andra får skina istället” - Carlsson*

*“[...] en chef är väl lite mer [...] en sån som sitter, sitter på sina höga hästar och tar credden, tar besluten, men inte riktigt kan kavla upp ärmarna och hjälpa till när det behövs.” - Göransson*

Övervägande kan en syn av chefskap som mer auktoritärt avläsas, att en chef pekar med hela handen och sitter över sina anställda samtidigt som de inte engagerar sig i medarbetarna. En ledare å andra sidan beskrivs lite i vad vi tolkar som en närvarande förälder, någon som är involverad, bryr sig om sina anställda och har större fokus på medarbetarnas tillväxt än sin egen. Varuhuschefernas strävan efter ett varuhus med autonomi och välmående personal kan vidare uppfattas gå i linje med denna föräldraroll, vilket överensstämmer med den syn de har av sig själva som en ledare snarare än en chef. Samtidigt distanserar de sig från titeln som just “varuhuschef”, då denna inte stämmer överens med deras bild av den egna rollen som ledare, och kallar den till och med “förlegad”. Eftersom en chef anses vara auktoritär och inte bryr sig om sina anställda, vill de hellre ta rollen som en omhändertagande ledare som gör det motsatta, och det uttrycks vara viktigt för dem att bli sedda därefter:

*“Oavsett vad jag gör så behöver jag ju vara genuin och jag skulle inte uppfattas som genuin om jag inte var sådan här; för det är det är liksom jag och det är ju grunden. [...] men jag blir inte arg på folk [anställda]. Jag blir besviken.” - Eriksson*

*“[...] och jag är ju en, en förebild för dem [anställda] i många frågor, vill jag tro i alla fall.” - Andersson*

Eriksson har en tydlig vilja att uppfattas som genuin i sitt ledarskap, då detta är nära kopplat till vem hen är som person. Citatet belyser även att hen som följd av sin relation till sina anställda inte blir arg, utan snarare besviken, ett uttryck som traditionellt kopplas till en föräldraroll. Samma medvetenhet i hur de uppfattas uttrycks av Andersson som ser sig själv

som en förebild för sina anställda. Detta kan uppfattas som att hen känner ett ansvar gentemot sina anställda, och kan vidare kopplas till en förälders vilja att vara en god förebild gentemot sina barn.

#### 4.1.3 Relation med anställda

Samtliga varuhuschefer uttryckte att de har en personlig relation till sina anställda, och att detta leder till vissa anpassningar i hur de betar sig och kommunicerar. Den personliga relationen exemplifieras nedan av Andersson och Bengtsson:

*“Det kan vara individer som har familjeproblem, någon som är sjuk i familjen och vill bara sitta och prata av sig och jag kan inte göra mer än att lyssna [...] Vill du prata av dig och det så finns vi här liksom.” - Andersson*

*“[...] Jag är väldigt personlig [...] för vi är så pass mycket med varandra under vakna timmar så att man behöver pysa lite personligheter också och visa sig medmänsklig. Jag tror att det är vägen till framgång” - Bengtsson*

Varuhuscheferna uttrycker sig som personliga och öppna, där det är viktigt att kunna visa sin personlighet och prata om livet utanför jobbet också. Andersson talar om vikten för medarbetarna att känna att de kan öppna upp sig till chefen, medan Bengtsson tar upp värdet av att just chefen ska visa sig medmänsklig för de anställda. Således kan citaten belysa att relationsbyggandet och vikten av det går åt båda hållen. Detta har återkommande uttryckts som viktigt och flera väljer att likna sitt varuhus och organisationen som en familj:

*“För att, jag har en familj på jobbet också” - Fredriksson*

*“Och jag skulle faktiskt till och med vilja använda mig av ordet familjär. [...] New känns otroligt familjärt. Det känns verkligen som att man alltså tillhör en familj liksom” - Davidsson*

Det märks tydligt att den personliga aspekten av arbetet är viktigt. Cheferna vill lära känna sina anställda och att de anställda ska känna dem, precis som en familj. Bilden av varuhuset som en familj förstärker i sin tur ytterligare varuhuschefens roll som förälder, med nära relationer från varuhuschef till anställd och vice versa. När varuhuscheferna känner sina medarbetare kan detta antas öka den medvetenhet som finns kring hur de olika individerna är

och att det kan krävas en viss anpassning till dem, något som beskrivs som essentiell av flertalet varuhuschefer, och beskrivs delvis som “situationsanpassat ledarskap”:

*“Att ha ett anpassat ledarskap är extremt viktigt. [...] Vissa vill ha en rak kommunikation, andra vill ha den mer inlindad för att de ska växa. [...] Det kan ju också vara så att det är situationsbaserat i personens liv. Så man får väga in hur ser hela situationen ut”* - Fredriksson

*“Men jag anpassar mig också, försöker att anpassa mig i alla fall, efter personen som jag står framför. Det kan vara någon som är väldigt skör, inte kan ta ett rakt samtal och då behöver jag kanske linda in det.”* - Göransson

Uttrycket situationsanpassat ledarskap tas upp av flertalet chefer, exemplifierat av Fredriksson ovan, men vi tolkar snarare att poängen som många av cheferna vill komma till är att ledarskapet är individanpassat. Ett fokus på individen, hur de reagerar på saker och vilken position de är i livet tas upp som viktiga att ha i åtanke för att förstå sina anställda och vara en effektiv ledare. Detta tyder på en mer jämställd relation gentemot de anställda där de får vara med i diskussionen snarare än att bara göra som de blir tillsagda. Särskilt i organisationsförändringen, en situation som många av de anställda kände sig en aning oroliga inför, uttrycks vikten av att ibland anpassa och vara mjukare i sitt tillvägagångssätt av Göransson. Medan anpassning gärna görs för de anställda, har det å andra sidan historiskt sett funnits ifrågasättande och uttalat motstånd i att anpassa sig till det som ledningen på Old ville:

*“[...] vi är ju starka viljor, alltså vi, vi har ju den här rollen av en anledning. Frågar du oss så varenda en av oss kommer säga att “men jag vet bäst” och lite så är det ju [...]”*  
- Göransson

*“Mitt motstånd kommer nog i form av ifrågasättande av hur vi har tänkt. [...] Jag är inte den som liksom sätter hämlarna i marken och säger aldrig i livet, jag är mer den som frågar hur tänkte ni här? [...] Vi kommer tjäna jättemycket pengar. [...] Har vi koll på vad det innebär att genomföra det vi ber om?”* - Eriksson

Varuhuscheferna uttrycker en ovilja att anpassa sig på grund av att de ifrågasätter det som företaget vill, något som Göransson anser beror på att de känner att de vet bättre än

ledningen. Eriksson uttrycker samtidigt sympati för sina anställda och vad det egentligen innebär att genomföra det som ledningen ibland bett om. Detta tolkar vi sammantaget som att varuhuscheferna har en närmare relation till sina anställda än till den högre ledningen. Trots att varuhuscheferna tydligt har olika relationer med de anställda och ledningen så uttrycker de explicit att de aldrig känner sig klämda i rollen mellan dem. Cheferna uttrycker sig vara *“mig själv i båda situationerna”*, och beskriver att de varierande kraven som anställda och ledning sätter är *“naturliga”*.

Denna del av analysen har visat på att det funnits en viss negativitet hos varuhuscheferna till Old, som kan tänkas bero på en dissonans mellan sitt önskade- och organisationens förväntade ledarskap. Alla varuhuschefer har haft en tydlig bild av vad ledarskap innebär för dem, och varit tydliga med att de är just ledare och inte chefer. Denna ledarroll tolkar vi likt en förälder som känner starkt ansvar gentemot sina barn, vill vara närvarande och hjälpa dem att växa. De uppmärksammar vikten av att ha en personlig relation, likt en familj, för att också kunna anpassa ledarskapet därefter, och vi noterar att det finns en familjeliknande relation gentemot de anställda som inte finns gentemot ledningen.

## 4.2 Beskydda anställda

I det empiriska materialet framkommer ett utmärkande tema i form av varuhuschefernas vilja att skydda sina anställda från press, stress och oro. Detta är något som gör sig tydligt just i den aktuella organisationsförändringen, då varuhuscheferna tycks märka av de anställdas stress, något som exemplifieras av Bengtsson:

*“Man kände att det var sån oro. Du vet när man går in i ett rum, alla var tystna. Man bara, ja, vad pratar ni om? Nej, det var inget. Man bara kände, fast det är ju någonting och då, alltså jag hittade folk på toaletten som grät för att de visste inte om framtiden.”*

- Bengtsson

*“De månaderna var en otroligt stor ovisshet i organisationen. Vad kommer hända? Vad kommer hända med mig? Vad kommer hända med min position? Hur kommer företaget se ut? Den ovissheten var jättejobbig. Det var faktiskt mycket bra folk som slutade också under den perioden.”* - Bengtsson

Här beskrivs en distinkt oro bland medarbetarna gällande organisationsförändringen och vad framtiden skulle komma att innebära för dem på företaget, så pass betydande att flera personer sa upp sig. Med den osäkra situationen och oroliga reaktionerna i åtanke framkom en vilja hos varuhuscheferna att ta en roll med syfte att dämpa de anställdas oro, likt en förälder lugnar sina barn. Detta är något Bengtsson själv beskriver som att vara den *“lugnande ledaren”* för sina anställda i förändringen, något som även stärks av Fredriksson som uppmärksammar vikten av att möta de anställda i deras oro:

*“[...] jag vet exakt var du är och hur du känner. Jag ska hjälpa dig att ta nästa kliv så att vi kan lugna den stressen liksom”. - Fredriksson*

Fredriksson beskriver en vilja av att hjälpa sina anställda komma över stressen de känner för organisationsförändringen, som kan liknas vid Bengtssons mål att vara lugnande. Vidare uttrycker Fredriksson en känsla av att förstå vad de anställda känner. Detta kan tyda på att det inte bara är de anställda som känner viss oro inför förändringen, utan att det faktiskt finns oro hos varuhuscheferna själva också. Denna upplevda oro och osäkerhet är något som ett flertal varuhuschefer beskriver:

*“Jag har upplevt med, av många från, många av mina kollegor i varuhuschefs-, liksom ledet, en oro till mycket, hur ska det bli [...], vem ska göra det och hur ska detta funka? [...]” - Davidsson*

*“Först blev man alltid lite orolig när man får reda på att en förändring som ska ske”-  
Fredriksson*

Medan Fredriksson själv uttrycker en personlig oro i början av förändringen indikerar Davidssons citat att flertalet av varuhuscheferna känner på samma sätt, och att det finns en stor ovisshet kring hur framtiden ser ut. Trots att de själva känner vissa negativa känslor inför förändringens osäkra natur och vad den innebär så uttrycker de som tidigare nämnt en vilja att lugna de anställda och hjälpa dem ur stressen. Detta kan tolkas som att de känner ett personligt ansvar att ta hand om sina anställda trots att de själva känner sig osäkra, och att deras personliga känslor för förändringen alltså inte ska påverka. Detta tar sin form i en vilja att inte sprida sin egen oro till medarbetarna:



*“[...] om jag hade vacklat och visat osäkerhet inför detta så hade ju mina medarbetare också gjort det.” - Davidsson*

*“Det börjar med mig om jag om jag hade gått ut och varit stressad och irriterad över det här så hade det återspeglat sig i, i, i personalen också givetvis” - Andersson*

Davidsson och Andersson visar en medvetenhet i vilket inflytande deras egna attityd har över de anställda. Cheferna väljer aktivt att inte visa sin stress eller osäkerhet utåt i syfte att inte föra detta vidare till medarbetarna, och således skydda dem från en omåttlig mängd oro. Detta kan alltså inkludera att gömma sina egna känslor i rollen mellan ledning och anställda, något som Bengtsson vidare sätter ord på:

*“Men där får man lura dem lite. De får ju inte veta allt motstånd jag har. De får ju inte veta allt. Ibland ser de ju på mig att jag, att man är kanske nedslagen och såna här grejer. De får inte veta allt.” - Bengtsson*

*“Nej, men jag kan ju inte vara negativ till min personal och säga, fy fan vad dåligt utav dem [organisationen/huvudkontoret], att de inte kan göra ens det rätt. Utan jag är ju den som säger, japp, det var ju skit också. Men då får vi se hur löser vi den här situationen.” - Bengtsson*

Citaten av Bengtsson ger uttryck för en blockad mellan varuhuschefens faktiska attityd och förmedlingen av attityden till de anställda. Här förekommer återigen en tydlig medvetenhet i hur deras känslor och mentala inställning kan påverka de anställda och därför väljs ord med omsorg och en övervägande positivitet till organisationsförändringen utstrålas. Sammantaget tolkar vi att varuhuschefernas medvetenhet om deras egna påverkan på de anställda gör att de känner en stark möjlighet att beskydda dem, och därigenom växer även ett starkt ansvar för just detta fram. Vidare tyder materialet på att ett antal varuhuschefer inte endast undanhåller sina känslor, utan även krav, information och press uppifrån. Detta ansvar uttrycker Fredriksson explicit:

*“[...] jag skyddar ju mina anställda i allt uppåt. [...] när det är något som går dåligt så är det inte de anställda som ska ta det. Då är det jag som som ledare, som chef som går in och tar den biten.” - Fredriksson*

Fredriksson uttrycker återigen det återkommande ansvaret att ta hand om och värna om sina anställda då de inte ska bli lidande, och att det är hans roll som chef att stoppa kritik och negativitet uppifrån. Med åtanke till varuhuschefernas tydliga mål att undanhålla oro och stress från sina anställda tolkar vi att även detta görs av samma anledning. Detta är något som ytterligare förstärks av Eriksson, som aktivt väljer att inte förmedla viss information i organisationsförändringen eftersom det bara skulle skapat oro:

*“[...] vi är ju i en period som kanske ska vi ha en organisation som ser ut så här eller kanske ska vi ha en organisation som ser ut sådär. Och det är osäkert [...] så det är ju information som är... som jag inte har delat med mig av till exempel [...] det skulle bara skapa oro.” - Eriksson*

Vi ser alltså ett mönster i att varuhuscheferna aktivt väljer att stoppa förmedlingen av vissa känslor och viss information i syfte att inte skapa mer oro än nödvändigt, trots sina egna orostankar. Detta tolkar vi sammantaget som att varuhuscheferna antar en tydlig föräldraroll i viljan att skydda sina anställda. Denna roll gör sig allra tydligast hos Fredriksson, som vid ett tillfälle till och med talar om att *“pappahjärtat säger ifrån direkt”* när personalen blir lidande. Precis som en förälder ibland inte berättar saker som kan göra sina barn ledsna eller oroliga, eller inte själva visar sig upprörda, väljer varuhuscheferna att undanhålla såväl praktisk information som sin egen attityd i syfte att ta hand om sina anställda.

## 4.3 Filtrering

Ett genomgående tema i samtliga intervjuer är varuhuschefernas tydliga position mellan ledningen och de anställda, vilket vi ser tar sin form i att information uppifrån filtreras. Att varuhuscheferna agerar filter var de själva medvetna om, med Bengtsson i spetsen som till och med uttrycker att hen är *“ett filter mellan ledningen och medarbetaren”*. Det var dock tydligt att filtreringen gjordes i olika grad, dels från situation till situation men även från varuhuschef till varuhuschef.

### 4.3.1 Stark filtrering

Varuhuschefernas roll som filter var som nämnt återkommande i en majoritet av intervjuerna. De varuhuschefer som använde stark filtrering såg sig göra det i olika situationer för olika

syften. Ett vanligt förekommande syfte var att effektivt sälla och förmedla information för att inte överväldiga de anställda:

*“Det handlar också om att sortera vad är viktigt, vad ska vi prioritera och det gäller på alla avdelningar.” - Bengtsson*

*“Man måste ju ha ett huvudkontorsfilter för att det kommer jättemycket information till mig. [...] om all information skulle gå hela vägen så vore det ju knasigt.” - Eriksson*

Bengtsson och Eriksson betonar vikten att prioritera och sortera relevant information till sina medarbetare. Filtringen går genom flera steg innan den kommer till anställda, och kan skilja sig åt beroende på vilken avdelning den anställda arbetar på. Detta för att undvika att de anställda blir överväldigade eller att “knasiga situationer” sker. Vidare beskriver Eriksson ytterligare en nyans av filtringen, nämligen att det ibland är nödvändigt att filtrera i tid:

*[...] ska man förmedla någonting så är det någonting som ska vara del av den strategin som är för vårt varuhus. Annars får man sitta på informationen tills man kan inkorporera den på ett bra sätt. - Eriksson*

För att någonting ska förmedlas på korrekt sätt till de anställda så handlar det såväl att prioritera vem som får vad, men även när informationen ges. Detta kan, beskrivet av Eriksson, ibland resultera i att hen “*sitter på informationen*” och väntar till rätt tillfälle. Denna strategi att filtrera information från ledningen kan tillsammans tolkas som ett sätt att hjälpa sina anställda att ta emot information på ett lättförståeligt sätt, men citatet visar även på en sida av filtring som handlar om att endast förmedla det som stämmer överens med varuhusets strategi. Information kan således undanhållas för att det inte stämmer överens med strategin för varuhuset, oavsett om tiden och platsen är rätt. Trots det kan citaten ovan ge uttryck för att varhuscheferna axlar en roll där de tar på sig ansvar för att underlätta för sina medarbetare och väljer att filtrera information av den anledningen. Detta förstärks vidare av Eriksson:

*“[...] jag har satt målsättningar som har varit lägre än de målsättningar jag har fått till mig för att vi tillsammans ska känna att vi lyckas, [...] nu ska vi ge en enkel uppgift till den här personen så att vi nästa vecka på morgonmötet kan lyfta den personen” - Eriksson*

Erikssons citat ger en bild av filtrering mellan ledningen och anställda när det kommer till ledningens målsättningar. Genom att sänka målsättningarna som kommer från ledningen ger Eriksson uppfattningen av en vilja att värna om sina anställda och se till att de känner sig uppskattade genom uppnåbara mål. Allt som allt ser vi alltså en tydlig vilja att begränsa informationen som kommer uppifrån för att se till så att de anställda mår bra, vilket vi till stor del relaterar till rollen att beskydda som nämndes innan. Detta är något som ytterligare förstärker bilden av en förälder som väljer ut när och hur information bör presenteras på rätt sätt för sina barn. Även om filtrering tycks vara en del av den roll som varuhuscheferna tar, så har vi sett tecken på att det upplevda behovet av filtrering som sker, och graden av den, är delvis kopplat till organisationen i fråga:

*“[...] att kommunicera på rätt sätt där alla är inkluderade är en utmaning. Jag har så klart en ambition att göra det. [...] Det har varit jättesvårt att navigera, vem ska ha vad och så vidare. Så ibland kan det ju varit så att viss information har stannat hos mig.” -*

Davidsson

Davidsson uttrycker att det i Old har varit svårare att navigera i informationsflödet, vilket har resulterat i att mer information har fastnat hos hen. Trots en vilja att vara mer öppen så har organisationen skapat en situation där stark filtrering har blivit ett resultat. Således kan graden av filtrering bero på såväl personliga som kontextuella skäl.

#### 4.3.2 Svag filtrering

Medan vissa varuhuschefer valde att aktivt använda sig av stark filtrering mot sina anställda i vissa situationer, så valde de också att ha ett svagt filter och släppa igenom mycket information till sina anställda, något som Andersson och Eriksson belyser med sina citat:

*“Jag säger förmodligen för tidigt för mycket för att de ska vara informerade, men för att för att det ska vara vi, vi som fattar beslut [...]” - Eriksson*

*“Vissa saker är konfidentiella givetvis [...] Men om inte det är så [...] måste man ju vara så så transparent som det går helt enkelt för att få med sig alla på tåget. Så så all information de ska ha och ibland säkert information som de inte hade behövt få, men jag känner att... [...] om det berör dem så ska det komma från mig.” - Andersson*

Andersson och Eriksson är öppna med sina anställda och uttrycker en vilja att inkludera dem i verksamheten och besluten. Detta kan uppfattas som en vilja att förse de anställda med information så de vet vad som händer och känner sig trygga, något de uttrycker kan resultera i att för mycket information delas som kanske inte ens berör dem. Å andra sidan verkar de i vissa situationer se transparens som övervägande positivt då de hellre ser en ärlighet och öppenhet gentemot sina anställda. En poäng som Andersson tar upp är vikten av att information kommer från hen istället för någon annan, vilket kan tolkas vara en anledning till att Andersson väljer att vara transparent och ibland berätta *“information de inte hade behövt få”*. Det indikerar en strävan efter öppenhet i ledarskapet mot sina anställda, och en vilja att vara den som kommer med information för att inte skapa oroligheter bland anställda. Vidare understryker Bengtsson vikten av information i förändringsledning:

*“Det finns ju några sådana här trix för att kunna leda i förändring, och det är väl alltid att vara steget före och hålla folk informerade hela tiden om det du kan. Även om du inte kan informera om någonting så hitta på någonting du kan informera om då i så fall.”* - Bengtsson

Citatet från Bengtsson ger uttryck för ett upplevt behov av att hålla sina medarbetare informerade i förändringar. Även om det inte finns något att informera om så väljer hen ändå att hitta på något att informera om. Detta kan tolkas som viljan att säga *“för tidigt för mycket”* när sin spets, där påhittad information är bättre än ingen information alls. Det kan uppfattas som en strategi att visa säkerhet som chef, att man har svar på tal i situationer av förändring, och därigenom ge en känsla av trygghet gentemot sina anställda vilket i sin tur kan skapa en lugnande effekt i organisationsförändringen bland medarbetarna.

Sammanfattningsvis är det tydligt att filtrering är en central del av varuhuschefernas roll, men att graden av filtrering sker beroende på varuhuschefen samt situationen. I vissa fall ser vi att samma varuhuschef kan använda sig av såväl stark som svag filtrering i olika avseenden, vilket tyder på att informationen i sig som förmedlas ibland är det som avgör om varuhuschefen vill föra det vidare eller inte. Trots att nivån av filtrering kan skilja sig finns ett övervägande tema att varuhuscheferna väljer baserat på att de vill skapa trygghet, skydd och välmående för de anställda, vilket tycks kunna skapas både genom ett starkt och svagt filter.

## 5. Diskussion

---

*Detta avsnitt syftar till att koppla det empiriska materialet till befintlig teori för att närma oss vårt önskade syfte. Genom en grundlig diskussion vill vi vidareutveckla och bidra till befintliga teorier om mellanchefer och deras roll i organisationsförändringar genom att se dem som en förälder.*

---

### 5.1 Rollen som förälder

Tidigt i analysarbetet uppmärksammades ett mönster i varuhuschefernas svar gällande deras syn på rollen de har gentemot sina anställda, något vi tolkade som en klassisk föräldraroll. Liknelsen vid föräldraskap förekom i alla aspekter av analysen på ett eller annat sätt, och uttrycks till och med explicit i form av att prata om exempelvis "pappahjärtat" och genom att benämna varuhuset som en familj. Föräldrarollen tar sin form på olika sätt, exempelvis viljan att ha personliga och nära relationer till de anställda, viljan att vara en sådan typ av ledare som kan tolkas som en närvarande förälder och ansvarskänslan mot att inte göra de anställda upprörda. Allt detta tolkas som en förälder som känner, bryr sig om och vill skydda sina anställda. Denna övervägande känsla för föräldraskap anser vi inte har vuxit fram av en slump, utan att det kan finnas anledningar till att varuhuscheferna identifierar sig med just detta.

Materialet visar på en övervägande negativ syn på hur Old fungerade jämfört med hur det nu fungerar på New. Varuhuscheferna uttrycker motstånd mot den gamla ledningen, dess prioriteringar och sätt att arbeta, som sågs som mer hierarkiskt, mindre personligt och mindre omhändertagande. Eftersom varuhuscheferna inte resonerade med det gamla sättet att jobba på går det att förklara viljan att ta en mer omhändertagande föräldraroll i att den vuxit fram som en anti-identitet (Sveningsson & Alvesson, 2003), alltså som en motreaktion. Istället för att skapa en identitet nära besläktad med det gamla sättet att jobba på så har de istället skapat en motsatt identitet, så som de beskriver att en ledare bör vara, som istället är omhändertagande, beskyddande och involverad. I jakten på att motsätta sig ledningen kan det alltså ha blivit så att en roll som förälder vuxit fram. En annan anledning till att varuhuscheferna tar en roll så pass nära de anställda kan vara att de känner en större

identifikation med dem än med ledningen. Detta kan tänkas grunda sig i den etablerade negativa synen på Old, då man inte kände särskilt stor identifikation med hur organisationen fungerade. Å andra sidan har varuhuscheferna en personlig relation till sina anställda och liknar dem vid en familj, och tycks känna en större identifikation till dem än till ledningen.

Denna komplexitet och konflikt mellan varuhuschefernas professionella roll i Old och personliga roll tolkas ha skapat interna konflikter hos varuhuscheferna på samma sätt som beskrivs av Clarke, Brown och Hailey (2009), och resulterat i känslomässiga konsekvenser såsom ångest. Även om organisationen idag ser annorlunda ut, och passar bättre in i deras egna syn på hur företaget bör vara, så finns det en möjlighet att varuhuschefernas tidigare frames om hur organisationen uppfattades påverkar hur de tolkar situationen än idag (Chreim & Tafaghod, 2011). Detta kan således göra att de fortsätter känna en starkare relation och identifikation till de anställda än till ledningen. Argumentet kring att varuhuschefens identifikation gör att de väljer en specifik roll belyses även av Gjerde och Alvesson (2020), som fann att mellanchefer tar en beskyddande roll över sina anställda om de känner identifikation med dem. Således tolkar vi att mellanchefernas upplevda identifikation med de anställda tyder på att de i sin komplexa roll som både ledare och följare tyr sig mer till rollen som ledare i förhållande till sina anställda än följare till ledningen.

Varuhuscheferna uttrycker sig ofta i form av sina egna mål och värderingar, något som gjorde sig tydligt i materialet. Detta kan inkludera allt från att de vill ha ett öppet varuhus, att medarbetarna tar mer ansvar och hur de själva ska vara som varuhuschef, men oavsett vad noteras det att det är deras personliga mål och inte organisationens som stort. Detta eftersom cheferna ofta explicit pratar om att "jag är" på ett visst sätt. Just när det gäller skillnaden mellan chefskap och ledarskap gör sig detta extra tydligt, då en övervägande del ser sig själva som en ledare som tar hand om och hjälper sina anställda, och inte en chef som ses som mer auktoritär och oengagerad. Detta tydliga fokus på det egna jaget, och medvetenhet kring vad det är, tolkar vi som uttryck för varuhuschefernas självbild och identitet. Trots att det finns spår av denna gemensamma identitet sedan innan anser vi att den även kan ha naturligt förstärkts i och med förändringen, likt det perspektiv som argumenteras för av bland annat Alvesson och Willmott (2002) samt Sveningsson och Alvesson (2003). Detta identitetsskapande består inte bara av individens egna självbild, utan hur identiteten aktivt skapas genom "identity work" och hur identiteten regleras med omgivningen (Alvesson & Willmott, 2002). Just regleringen med omgivningen anser vi är viktigt att poängtera i detta fall, något som även förstärks av Sveningsson och Alvesson (2003) som menar att identiteten

kan påverkas av organisatoriska påtryckningar. Med bakgrund i detta ser vi en möjlighet att identiteten som förälder har vuxit fram på grund av den omfattande organisationsförändringen och att varuhuscheferna anpassat sin identitet därefter. Eftersom förändringen skapade allmän osäkerhet och oroliga medarbetare utvecklades en roll för varuhuscheferna som en som skulle ta hand om allt och skydda medarbetarna - nämligen en förälder.

Sammanfattningsvis ser vi att föräldrarollen gör sig tydlig hos varuhuscheferna, och att den kan motiveras av såväl interna som externa faktorer. Rollen är till stor del grundad i att varuhuscheferna identifierar sig med den och sina anställda, precis som Gjerde och Alvesson (2020) argumenterar för i deras protector-roll. Vi anser dock att det finns nyanser av föräldrarollen som inte tidigare tagits upp, vilka vi vill lyfta i kommande avsnitt.

## 5.2 Filter, inte paraply

Varuhuschefernas val att filtrera information i olika grad för att skydda medarbetarna är ett tydligt genomgående tema i materialet. Den huvudsakliga anledningen till att de valde att filtrera information var för att skydda anställda från onödig information uppifrån. Dels filtrerade varuhuscheferna vid överflöd av information uppifrån för att hjälpa de anställda att navigera i all information genom att sortera ut vad som är viktigt. Andra tillfällen när filtrering genomfördes var när en varhushuschef ansåg att ledningen hade för höga målsättningar på de anställda, då varuhuschefen aktivt valde att sätta lägre mål till sina anställda. Återigen antog varuhuschefen en föräldraroll för att värna om de anställda genom att sänka kraven. En annan nyans av varuhuschefernas strategi för att skydda sina anställda är när de valde att inte överföra sina negativa känslor och oroligheter till sina medarbetare. Detta för att upprätthålla ett arbetsklimat där anställda ska må bra och inte präglas av oroligheter från dem, vilket stärker bilden av hur de tar på sig föräldrarollen.

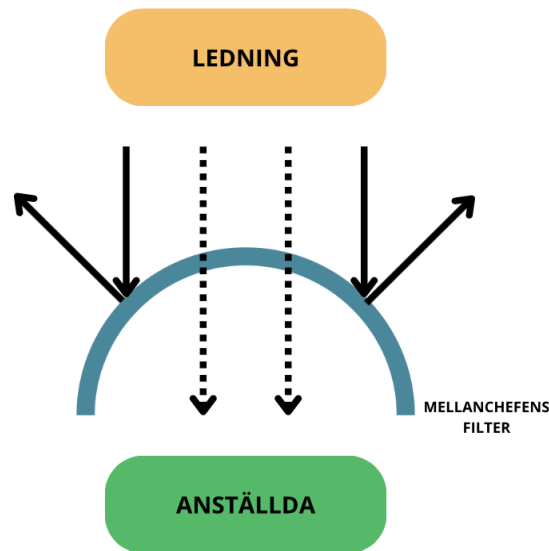
Varuhuschefernas förmåga att agera som ett skydd och anta en föräldraroll mellan ledning och anställda stämmer till stor del överens med rollen mellanchefer tar som protector, beskriven av Gjerde och Alvesson (2020). Författarna beskriver protector-rollen som en sköld för att skydda anställda, vilket vi ser att varuhuscheferna tenderar att agera utefter gällande att dölja oroligheter och känslor inför sina medarbetare. Å andra sidan kunde vi se hur



information och kravställningar från ledningen inte helt bortsågs av mellancheferna, vilket skiljer sig från paraplymodellen (Gjerde och Alvesson, 2020). Deras roll som förälder blev däremellan att agera som filter genom sållning i information samt lägre målsättningar för att underlätta för de anställda och få dem att känna sig tillräckliga. Genom att filtrera information, undanhålla vissa krav från ledningen och därigenom manipulera vissa arbetsaktiviteter uppfyller varuhuschefernas filtrering många av de ansvar som en mellancheftar som protector. Målet är uttryckligen att ta hand om de anställda, precis som en förälder skyddar sina barn genom att inte berätta allting för dem. I empirin finns tydliga fynd som visar på att varuhuschefer ibland valde en helt annan strategi, där filtret existerade men i liten utsträckning. Några varuhuschefer, som i vissa tillfällen valde att noga filtrera information, kunde i andra stunder ha en mer öppen och transparent framtoning när de förmedlade information till sina medarbetare. Således kan man se att filtreringen inte är självklar, utan ett aktivt val som varuhuscheferna gör för att de känner ett behov av att skydda sina anställda. Varuhuscheferna antar alltså denna beskyddande roll oavsett om de väljer att filtrera mycket eller lite. Med det sagt kan vi konstatera att mellanchefer väljer att filtrera information istället för att bara skydda medarbetarna från all information, vilket skiljer sig från paraplymodellen som istället fungerar mer som en sköld mot ledningen.

### 5.3 Från förälder till förälder

Alla intervjuade varuhuschefer ger uttryck för samma beskyddande roll gentemot sina anställda, en roll vi tolkar likt en föräldraroll. Denna roll går, som tidigare nämnt, att likna vid Gjerde och Alvessons (2020) protector-roll där mellancheferna identifierar sig med de anställda och vill skydda dem från press uppifrån i organisationen. Den identifierade föräldrarollen präglas nämligen även denna av en vilja att skydda och ta hand om sina anställda, något som också verkar grunda sig i en stark identifikation och närhet med sina anställda. En tydlig skillnad mot Gjerde och Alvessons (2020) paraplymodell är dock att fokuset hos varuhuscheferna inte var att blockera, utan att det snarare handlar om olika nivåer av filtrering. För att tydliggöra varuhuschefernas roll som filter föreslår vi en modell inspirerad av Gjerde och Alvessons (2020) paraplymodell:



*Bilaga 1: Egenkomponerad modell för varuhuschefens upplevda roll i organisationsförändringen*

Denna modell poängterar att mellanchefer som tidigare nämnt agerar som ett filter mellan ledning och anställda. Vad vi finner intressant är dock att även om alla varuhuschefer tar efter samma föräldraroll, och uttrycker att de agerar som ett filter mellan ledning och anställda, så skiljer det mycket i hur själva filtreringen sker och vad som släpps igenom. Detta tyder på att det finns en personlig aspekt, som eventuellt kan förklaras av varuhuschefernas tidigare diskuterade självbild eller identitet, som avgör detta. Det insinuerar att varje varuhuschef någonstans gör en medveten eller omedveten avvägning av vad som är relevant för de anställda att ta del av, och hur transparenta eller stängda de ska vara. I analysen finner vi att varuhuscheferna som mellanchefer aktivt reflekterar över sitt ledarskap och ingår i någon form av identitetsarbete, likt Alvesson och Willmott (2002) beskriver. Detta går i linje med Thomas och Linstead (2002) som poängterar hur mellanchefer kontinuerligt konstruerar och anpassar sin roll snarare än att ha en given sådan. Detta utrymme i mellancheferrollen som varuhuschef kan innebära att alla uttrycker att de vill skydda sina anställda men att de, då de konstruerar sin egen roll och identitet, har olika uppfattning om vad detta innebär. Därav kan detta tänkas förklara varför vissa varuhuschefer filtrerar mer än andra, trots att de har samma motivering för det. Thomas och Linstead (2002) kan även motivera varför samma varuhuschefer ibland väljer att filtrera mycket och ibland lite. Eftersom mellanchefer anses kontinuerligt konstruera och skapa sin roll, och att deras identitet är i ständig rörelse (Alvesson & Willmott, 2002), kan detta göra att filtreringen, även för en och samma varuhuschef, kan skilja sig från en tidpunkt till en annan.

Som en del av varuhuschefernas identitet som ledare finner vi även att dessa uttrycker egna intressen, mål och ambitioner för sitt varuhus och sina anställda, som tycks ligga till grund för hur de tolkar förändringen och sin roll som ledare. Sett till förändringen tolkar vi därigenom inte det som att varuhuscheferna accepterar förändringen för att företaget säger så, utan för att de anser det som närmare hur de själva vill leda företaget. Deras identitet påverkar, ur detta perspektiv, med andra ord hur de ser på förändringen likt Weick (2001; återgiven i Reissner, 2010) nämner. Filtreringen som görs handlar till stor del om att sortera information och att ge den på rätt plats i rätt tid. Detta är något som kan uppfattas vara för att inte överväldiga de anställda, men det kan även tolkas som att en varsamhet i när och vilken information som presenteras är en del i att skapa en specifik uppfattning hos de anställda. Tanken att skapa, eller leva upp till, en specifik uppfattning hos de anställda kan eventuellt kopplas till vad cheferna hänvisar till som situationsanpassat ledarskap. Å ena sidan indikerar detta närhet med sina anställda, men å andra sidan kan det tyda på en vilja att individanpassa sitt ledarskap för att leva upp till de anställdas bild av vad ledarskap innebär för att accepteras (Iszatt-White & Saunders, 2014). Van Dijk och van Dick (2009) uppmärksammar vidare att eventuellt motstånd mot en förändring, som chefen identifierar sig med, kan ses som motstånd mot chefens identitet i sig. Därav finns det, ur denna aspekt, möjligtvis ett egenintresse i att filtrera inte bara för att skydda sina anställda utan för att porträttera förändringen på ett visst sätt så att den accepteras av de anställda och inte går emot deras identitet eller självbild. Med detta i åtanke kan vi tolka det som att det nämnda egenintresset hos varuhuscheferna påverkar deras agerande, och möjligtvis även kan förklara varför de filtrerar i olika grad och olika i olika situationer, trots att de synligen vill ta samma roll som ledare.

## 6. Slutsats

---

*I det avslutande avsnittet av uppsatsen sammanställs slutsatsen av studien och vilka implikationer detta antyder, såväl teoretiska som praktiska. Dessutom diskuteras begränsningar med studien och förslag på framtida forskning.*

---

### 6.1 Förälder, på egna villkor

I en värld som präglas av volatilitet och förändringar för såväl organisationer som samhället i stort krävs en ökad förståelse för samtliga aktörer i en förändring. Även om det har uppkommit ett större forskningsintresse för mellancheferers roll i organisationsförändringar är bilden fortfarande begränsad. För att få en ökad förståelse för mellanchefer i förändringar krävs ett större fokus för hur dessa ser på sin egen roll i förändringen, och inte bara den roll de får tilldelad. För att undersöka detta, och närma sig det syfte vi haft att nyansera mellancheferers komplexa roll och förstå hur de själva ser på den, har detta arbete studerat varuhuschefer på företaget New och hur de ser på sitt ansvar och roll i en organisationsförändring.

Med stöd i det empiriska materialet och den analys som gjorts finner vi att varuhuscheferna tar på sig en roll som är mer sammanlänkad med de anställda än till ledningen: nämligen som en *förälder*. Cheferna ser det som sitt ansvar att skydda och ta hand om sina anställda genom att bland annat filtrera information, vara närvarande och vara lyhörd för deras känslor, egenskaper som vi kopplar till en klassisk föräldraroll. Denna beskyddande roll har tidigare presenterats i forskning av Gjerde och Alvesson (2020), som gav uttryck för den som "protector". Dessa författare kopplar mellancheferens roll som protector till att fungera som ett paraply mellan ledning och anställda, att skyddar och blockera de anställda från ovan press. Vi föreslår en annan aspekt av detta, nämligen att varuhuscheferna snarare agerade som ett filter än ett paraply för att tjäna samma syfte. Trots att de uttryckte identifikation med samma typ av ledarroll och uttryckte sin roll som filter mellan ledning och anställda, så skiljde det från individ till individ i hur de filterade och till vilken grad. Genom att se detta ur ett identitetsperspektiv upplever vi att det finns en individuell aspekt av rollen som varuhuschef som influerar graden av filter. Med detta ämnar vi att bidra med en mer nyanserad bild av

mellancheferens roll, där rollen som tas inte är svart eller vit, utan att mellancheferens identitet påverkar hur samma roll uppfattas och praktiseras. Således föreslår vi att varuhuscheferna tar en roll som *förälder, på egna villkor*.

## 6.2 Implikationer av studien

### 6.2.1 Praktiska implikationer

De praktiska implikationerna av detta arbete är att bidra med en ökad förståelse för hur mellanchefer ser på sin roll i organisationsförändring, då vi har utgått från varuhuschefernas perspektiv. Detta är av relevans för mellanchefer och organisationer som stort för att förstå deras roll i förändringsledning. För mellanchefer kan studien även bidra till att de reflekterar över sin roll i förändringen och hur den påverkar medarbetarna. För ledningen kan en ökad förståelse för mellancheferers roll också vara av vikt för att få en mer nyanserad bild av förändringen, inte minst i ett samhälle där krav ställs på organisationer att ständigt förnyas.

### 6.2.2 Teoretiska implikationer

Studien visar på vilken typ av roll mellanchefer kan ta i en organisationsförändring, samt att det kan finnas individuella aspekter som påverkar denna roll. De teoretiska implikationer som följer är en ökad nyansering av mellancheferers roll. Även om detta arbete gjorde denna nyansering med bakgrund mot en organisationsförändring menar vi att resultatet även bidrar med nyans mot forskning om mellancheferers roll i stort.

## 6.3 Begränsningar och förslag på vidare forskning

Trots att studien har genomförts på ett korrekt sätt och, vad vi anser, bidrar med nya nyanser och inslag till befintlig teori är det viktigt att poängtera några relevanta begränsningar som förekommit under arbetets gång, då dessa eventuellt kan påverka studiens resultat. Till att börja med var begränsningen i tid någonting som gjorde att vi inte kunde få den bredd på materialet som vi hade önskat. Vi hade exempelvis önskat att intervjua fler varuhuschefer och genomföra respondentvalidering, någonting som hade säkerställt resultatet ytterligare och skapat större trovärdighet. Vidare har vi endast intervjuat representanter från ett företag i ett land. Detta ger en viss kulturell begränsning på materialet, och vi kan inte säkerställa att

svaren som de svenska respondenterna gav hade varit detsamma i andra kulturella kontexter. Det är även viktigt att poängtera att majoriteten av de valda teorierna är skrivna med en icke-svensk kultur i åtanke, vilket till viss del kan ifrågasätta applicerbarheten på den empiri som samlats in.

Med de nämnda begränsningarna i åtanke föreslår vi att vidare forskning bör fortsätta nyansera hur identiteten påverkar mellanchefens roll i organisationsförändring i en bredare grad hos ett större antal mellanchefer i olika kulturella sammanhang för att utveckla dess relevans i fältet. Vidare ser vi en poäng i att ta ett bredare perspektiv som syftar till att undersöka hur mellanchefens valda roll faktiskt tolkas av de anställda. Då utgångspunkten är att varuhuscheferna ser sig själv som en förälder eller beskyddare, är det relevant med nya frågeställningar som undersöker om de faktiskt lyckas göra detta. I det stora hela föreslår vi även ett större fokus på mellanchefens syn på sin egen roll och varför de väljer att ta den rollen de gör.

## 7. Källförteckning

Ahrne, G. & Svensson, P. (2015). *Handbok i kvalitativa metoder*. 2nd ed. Liber

Alvesson, M. & Willmott, H. (2002), Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual. *Journal of Management Studies*, vol. 39, no. 5, pp. 619-644. Tillgänglig: <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00305> [Hämtad 14 december 2023]

Balogun, J. & Rouleau, L. (2017), “5. Strategy-as-practice research on middle managers and sensemaking”, i Floyd, S.W. & Wooldridge, B. *Handbook of Middle Management Strategy Process Research* [E-book] Cheltenham: Edward Elgar Publishing., pp. 109-132.

Bell, E., Bryman, A. & Harley, B. (2022). *Business Research Methods*. 6 ed. Oxford University Press.

Blakçori, F. & Psychogios, A. (2021). Sensing from the middle: middle managers' sensemaking of change process in public organizations. *International Studies of Management & Organization*, Vol. 51, No. 4, pp. 328-353. Tillgänglig: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00208825.2021.1969136> [Hämtad 2 januari 2024]

Boxall, P., Purcell, J. & Wright, P. (2007). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford University Press.

Boyar, S.L., Savage, G.T. & Williams, E.S. (2023). An Adaptive Leadership Approach: The Impact of Reasoning and Emotional Intelligence (EI) Abilities on Leader Adaptability. *Employee Responsibilities & Rights Journal*, vol. 35, no. 4, pp. 565-580. Tillgänglig: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/joms.12989> [Hämtad 29 december 2023]

Brubakk, B. & Wilkinson, A. (1996). Changing roles of middle management? A case study of bank branch management. *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 3, no. 3, pp. 163-174. Tillgänglig:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0969698995000690?pes=vor> [Hämtad 4 januari 2024]

Bryant, M. & Stensaker, I. (2011). The Competing Roles of Middle Management: Negotiated Order In the Context of Change. *Journal of Change Management*, vol. 11, no. 3, pp. 353-373

<https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/14697017.2011.586951?src=getfttr> [Hämtad 4 januari 2024]

Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 3rd ed. Stockholm: Liber.

Chreim, S. & Tafaghod, M. (2011) 'Contradiction and sensemaking in acquisition integration'. *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 48, no. 1, pp. 5–32. Tillgänglig:

<https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0021886311403311> [Hämtad 14 december]

Clarke, C. A., Brown, A. D., & Hailey, V. H. (2009). Working identities? Antagonistic discursive resources and managerial identity. *Human Relations*, vol. 62, no. 3, pp. 323-352.

Tillgänglig: <https://doi.org/10.1177/0018726708101040> [Hämtad 20 december 2023]

Colville, I., Pye, A., & Brown, A. D. (2016). Sensemaking processes and Weickarious learning. *Management Learning*, vol. 47, no. 1, pp. 3-13. Tillgänglig:

<https://doi.org/10.1177/1350507615616542> [Hämtad 14 december 2023]

Cummings, T.G. & Worley, C.G. (2009). *Organization Development & Change*. 9th ed. South Western Cengage Learning

Gjerde, S. & Alvesson, M. (2020). Sandwiched: Exploring role and identity of middle managers in the genuine middle. *Human Relations*, vol. 73, no. 1, pp. 124-151. Tillgänglig:

<https://doi.org/10.1177/0018726718823243> [Hämtad 14 december 2023]



Hardy, C. (1996). Understanding power: Bringing about strategic change. *British Journal of Management*, vol. 7, special issue, pp. s3-s16. Tillgänglig:

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1467-8551.1996.tb00144.x> [Hämtad 5 januari 2024]

Hay, A. (2014). 'I don't know what I am doing!': Surfacing struggles of managerial identity work. *Management Learning*, vol. 45, no. 5, pp. 509-524. Tillgänglig:

<https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1177/1350507613483421> [Hämtad 14 december 2023]

Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1988). *Management of Organizational behavior*. 5th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Hogg, M.A. (2001) A Social Identity Theory of Leadership. *Personality and Social Psychology Review*, vol. 5, no. 3, pp. 184-200. Tillgänglig:

[https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1207/S15327957PSPR0503\\_1](https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1207/S15327957PSPR0503_1) [Hämtad 13 december 2023]

Iszatt-White, M. & Saunders, C. (2014). *Leadership*. Oxford: OUP

Jackson, B., & Parry, K. (2011). A very short fairly interesting and reasonably cheap book about studying leadership. 2nd ed. Sage

Jaser, Z. (2021). The Real Value of Middle Managers. *Harvard Business Review*. Tillgänglig:

<https://hbr.org/2021/06/the-real-value-of-middle-managers> [Hämtad 7 januari 2024]

Kieran, S., MacMahon, J. & MacCurtain, S. (2020), "Strategic change and sensemaking practice: enabling the role of the middle manager". *Baltic Journal of Management*, vol. 15 no. 4, pp. 493-514. Tillgänglig: <https://doi.org/10.1108/BJM-11-2018-0395> [Hämtad 29 december 2023]

Kotter, J.P. (1990). What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*, vol. 68, no. 3, pp. 103-111. Tillgänglig via LUBsearch:

<https://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip.uid&db=bth&AN=9006181436&site=eds-live&scope=site> [Hämtad 21 december 2023]

Moran, J.W. & Brightman, B.K. (2000). Leading organizational change. *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today*, vol. 12, no. 2, pp. 66-74. Tillgänglig:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13665620010316226/full/pdf> [Hämtad 13 december 2023]

Ogbonna, E. & Wilkinson, B. (2003). The false promise of organizational culture change: A case study of middle managers in grocery retailing. *Journal of Management Studies*, vol. 40, no. 5, pp. 1151-1178.

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/1467-6486.00375> [Hämtad 13 december 2023]

Reissner, S.C. (2010). Change, meaning and identity at the workplace. *Journal of Organizational Change Management*, vol. 23, no. 3, pp. 287-299. Tillgänglig:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09534811011049617/full/pdf> [Hämtad 14 december 2023]

Rennstam, J., & Wästerfors, D. (2011). Att analysera kvalitativt material, in G. Ahrne & P. Svensson (eds), *Handbok i kvalitativa metoder*, Malmö: Liber, pp. 194-210

Ritzer, G. (2004). *The McDonalidization of Society*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Shi, W(S)., Markoczy, L. & Dess, G.G. (2009). The Role of Middle Management in the Strategy Process: Group Affiliation, Structural Holes, and *Tertius lungens*. *Journal of Management*, vol. 35, no. 6, pp. 1453-1480. Tillgänglig:

<https://journals.sagepub.com/doi/epdf/10.1177/0149206309346338> [Hämtad 4 januari 2024]

Sinclair, A. (2011). Being leaders: Identities and identity work in leadership, in Bryman, A., Collinson, D., Grunt, K., Jackson, B. & Uhl-Bien, M. *The Sage Handbook of Leadership*. SAGE, pp. 508-517

Sveningsson, S., & Alvesson, M. (2003). Managing Managerial Identities: Organizational Fragmentation, Discourse and Identity Struggle. *Human Relations*, vol. 56, no. 10, pp. 1163-1193. Tillgänglig: <https://doi.org/10.1177/00187267035610001> [Hämtad 20 december 2023]

Tarakci, M., Heyden, M.L.M., Rouleau, L., Raes, A. & Floyd, S.W. (2023). Heroes or Villains? Recasting Middle Management Roles, Processes, and Behaviours. *Journal of Management Studies*, vol. 60, no. 7, pp. 1663-1683. Tillgänglig: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/joms.12989> [Hämtad 29 december 2023]

Thomas, R. & Linstead, A. (2002). Losing the Plot? Middle Managers and Identity. *Organization*, vol. 9, no. 1, pp. 71–93. Tillgänglig: <https://doi.org/10.1177/135050840291004> [Hämtad 3 januari, 2024]

Thoroughgood, C.N., Sawyer, K.B., Padilla, A. & Lunsford, L. (2016). Destructive Leadership: A Critique of Leader-Centric Perspectives and Toward a More Holistic Definition. *Journal of Business Ethics*, vol. 151, no. 3, pp. 627-649. Tillgänglig: <https://www.jstor.org/stable/45022688?seq=1> [Hämtad 14 december 2023]

United Nations Development Programme (2022). Human Development Report 2021-22: Uncertain Times, Unsettled Lives: Shaping our Future in a Transforming World. [pdf]. Tillgänglig: <https://hdr.undp.org/content/human-development-report-2021-22> [Hämtad 2 januari 2024]

van Dijk, R. & van Dick, R. (2009). Navigating Organizational Change: Change Leaders, Employee Resistance and Work-based Identities. *Journal of Change Management*, vol. 9, no. 2, pp. 143-163. Tillgänglig: <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/14697010902879087?src=getftir> [Hämtad 13 december 2023]

Watson, T. J. (2008). Managing Identity: Identity Work, Personal Predicaments and Structural Circumstances. *Organization*, vol. 15, no. 1, pp. 121-143. Tillgänglig: <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1177/1350508407084488> [Hämtad 14 december 2023]

Wooldridge, B., Schmid, T. & Floyd, S.W. (2008). The Middle Management Perspective on Strategy Process: Contributions, Synthesis, and Future Research. *Journal of Management*, vol. 34, no. 6, pp-1190-1221. Tillgänglig: <https://journals.sagepub.com/doi/epdf/10.1177/0149206308324326> [Hämtad 4 januari 2024]