



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Mellanchefens roll i medelstora bolag

*En kvalitativ fallstudie om förändringsarbete i medelstora bolag
från mellanchefens perspektiv*

Företagsekonomiska institutionen

Management och Organisation

Hösttermin 2020

Kandidatuppsats

Författare:

Josefine Dahlöf 980402

Olivia Zakrison 980622

Handledare:

Johan Jakobsson

Förord

Vi vill tacka alla som ställt upp och hjälpt oss göra det möjligt att skriva vår uppsats.

Vi vill självklart tacka de mellanchefer som ställt upp på våra intervjuer. De har bidragit med sin tid och sitt engagemang och det har varit väldigt givande att få ta del av deras erfarenheter och synpunkter. Utan dem är inte vår studie möjlig.

Vi vill också tacka vår handledare Johan Jakobsson på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet som guidat och stöttat oss igenom processen att skriva en kandidatuppsats och kommit med värdefulla råd längs processen.

Tack!

Josefine Dahlöf och Olivia Zakrison

Göteborg, 2021

Sammanfattning och nyckelord

Bakgrund: Mellanchefen befinner sig mellan ledningsgruppen och/eller VD och över en grupp medarbetare. Det är mellanchefens uppgift att leda medarbetare och fungera som en kommunikationslänk mellan medarbetare och ledning. Mellanchefen är även ansvarig för att implementera förändringsarbete vilket är en komplex process. Eftersom mellanchefen besitter en sådan viktig roll är det intressant att studera mellanchefen i medelstora bolag då det finns ett behov av studier i den kontexten.

Syfte: Syftet med studien är att få en bättre förståelse för hur mellanchefer arbetar med förändringsarbete och hur detta kommuniceras i medelstora organisationer.

Frågeställning: Hur arbetar mellanchefen med förändringsarbete i medelstora bolag? Vad har mellanchefen för betydelse för förändringsarbete i medelstora bolag?

Metod: Studien har inspirerats av den abduktiva ansatsen och är en kvalitativ fallstudie. Med hjälp av semistrukturerade intervjuer genomfördes 13 stycken intervjuer med mellanchefer i 12 stycken medelstora bolag i Västra Götaland.

Teori: Den teoretiska referensramen utgår ifrån flera olika författare som har studerat mellanchefens roll och ledarskap, förändringsarbete med mellanchefen som förändringsledare och *issue-selling*. Vidare diskuteras kommunikation och hur mellanchefen förhåller sig till det.

Empiri: Empirin följer mönstret med att presentera övergripande reflektioner kring mellanchefens roll, förändringsarbete i förhållande till mellanchefen och kommunikation. Det empiriska materialet visar på mellanchefens stora betydelse, både som ledare och i förändringsarbete. Empirin presenterar också vikten av en tydlig och kontinuerlig kommunikation med mellanchefen som utgångspunkt för ett effektivt förändringsarbete.

Analys: Studiens analys sätter den teoretiska referensramen mot det empiriska materialet för att besvara studiens forskningsfråga i studiens slutsats. Analysen bekräftar den teoretiska referensramen med att mellanchefens roll är viktig och avgörande men ser också skillnader mellan den klassiska definitionen av mellanchefen och mellanchefen i medelstora bolag.

Slutsats: Här diskuteras mellanchefens komplexa roll och hur mellanchefen arbetar med förändringsarbete i medelstora bolag. Mellanchefsrollen är bred och tudelad i medelstora bolag där mellanchefen fungerar som länken mellan organisationens olika delar och leder och kommunicerar förändringen.

Nyckelord: Mellanchef, medelstora bolag, förändringsarbete, kommunikation

Abstract and keywords

Background: The middle manager is positioned between top management and/or the CEO and above the first level employees. It is the responsibility of the middle manager to lead and communicate in the organizational hierarchy. The middle manager is also responsible to implement organizational changes in the organization which is a complex process for every organization. Because of the importance of middle managers, this study focuses on the role of middle managers in medium-sized companies since there is a need for research in that context.

Aim: The aim with this research is to obtain a greater understanding of how the middle-manager works with organizational change and how it is communicated throughout medium-sized companies.

Research questions: How does the middle manager work with change in medium-sized companies?

Research method: This study is a qualitative case study and has been done with 13 semi-structured interviews from 12 different medium-sized companies in Västra Götaland. This study is inspired by the abductive approach.

Theoretical frame: The theoretical framework for this study is a summary from several studies of the role of the middle manager and its leadership. Furthermore, the theoretical framework presents how the middle manager works with organizational change, *issue-selling* and how this is communicated throughout the organization.

Empirical research: The empirical research follows the pattern and discusses the role of the middle manager on organizational change and communication. The empirical research presents the importance of the middle manager, both as a leader and in organizational change. It also presents the importance of a continuous communication from the middle manager in an organizational change.

Analysis: The research compares the theoretical framework with the empirical research to answer the research question in the study's conclusion. The analysis confirms the importance of middle management but also discusses differences to the classic definition of a middle manager and its role in medium-sized organizations.

Conclusion: The role of the middle manager is complex and very broad in medium-sized organizations. The middle manager is the link between the different hierarchies in the organization, plays an important role in organization change and communicates this throughout the organization.

Keywords: Middle manager, medium-sized companies, organizational change, communication

Innehållsförteckning

1. Introduktion	6
1.1 Bakgrund	6
1.2 Problemdiskussion	7
1.3 Syfte och Frågeställning	7
1.4 Avgränsningar	8
2. Metod	9
2.1 Arbetsprocess och ansats	9
2.1.1 Kvalitativ fallstudie	9
2.1.2 Forskningsprocess	9
2.2 Datainsamling	10
2.2.1 Val av datainsamlingsmetod och empirisk mättnad	10
2.2.2 Kriterier för insamling	10
2.2.3 Presentation av respondenter	11
2.3 Intervjumetodik	12
2.3.1 Upplägg	12
2.3.2 Covid-19	12
2.3.3 Genomförande	12
2.4 Transkribering	12
2.5 Dataanalys	13
2.6 Studiens kvalitet	13
2.6.1 Autenticitet, pålitlighet och träffsäkerhet	13
2.6.2 Kritik av metodval	14
2.7 Etik	14
3. Teoretisk referensram	16
3.1. Mellanchefens ledarskapsroll	16
3.2 Förändringsarbete i förhållande till mellanchefen	17
3.2.1 Förändringsarbete	17
3.2.2 Mellanchefen som förändringsledare	17
3.2.3 Förändringens tre hörn	18
3.2.4 Issue selling	18
3.4 Kommunikation	19
4. Empiri	20

4.1 Mellancheffens ledarskapsroll	20
4.1.1 Mellancheffens breda roll i medelstora bolag	20
4.1.2 Den operativa och strategiska mellancheffen	20
4.1.3 Anpassat ledarskap	21
4.2 Förändringsarbete	22
4.2.1 Delaktighet i förändringsprocessen	22
4.2.2 Mellancheffens roll i en förändringsprocess	22
4.2.3 Mellancheffens initiativ till förändring i organisationen	23
4.3 Kommunikation	23
4.3.1 Informationsbehov	23
4.3.2 Kommunikationslänk i organisationen	24
4.3.3 Filtreringproblematik	24
4.3.4 Transparens	24
5. Analys	26
5.1 Mellancheffens ledarskapsroll	26
5.2 Förändringsarbete	27
5.3 Kommunikation	28
6. Slutsats	30
6.1 Vidare forskning	31
7. Litteraturförteckning	33
8. Bilagor	35
8.1 Koder och exempel transkriberad intervju	35
8.1.1 Koder för transkribering och dataanalys	35
8.1.2 Urklipp på transkriberad intervju med exempel på koder	35

1. Introduktion

Följande kapitel behandlar en introduktion av studiens fyra nyckelbegrepp mellanchefer, förändringsarbete, kommunikation och medelstora bolag. Kapitlet övergår därefter i en problemdiskussion som ligger till grund för studiens syfte som sedan mynnar ut i studiens forskningsfråga. Avslutningsvis presenteras studiens avgränsningar.

1.1 Bakgrund

Mellanchefer har en avgörande roll i en organisations förändringsarbete eftersom det är de som leder processer och implementerar förändringar. Definitionen av en mellanchefer är en individ som arbetar under ledningen och/eller VD men samtidigt är ansvarig för ett antal medarbetare alternativt ytterligare ett chefsled (Wooldridge et al. 2008). Det är mellancheferens uppgift att praktisera ledningsgruppens beslut och leda förändringsarbetet vidare ner i organisationen genom att omvandla de strategier som kommer från företagets ledning till konkreta handlingar för medarbetarna (Buick et al. 2017). Mellanchefer besitter en viktig roll eftersom de dels har nära kontakt med ledningen, och dels befinner sig nära det operativa arbetet tillsammans med medarbetarna. På så sätt utgör de en länk mellan ledningen och medarbetarna (Wooldridge et al. 2008). Mellanchefer har också en avgörande roll eftersom de har större möjlighet att påverka de anställdas inställning till förändringen och på så sätt underlätta förändringsarbetet för hela organisationen (Buick et al. 2017).

Vidare är förändringsarbete en central och mycket viktig process i alla typer av organisationer för att följa med i samhällets utveckling. Förändring är en förutsättning för utveckling och kommer med flertalet utmaningar (Sveriges Chefsorganisation 2020). Förändringsarbete är en process som både kan komma internt från organisationen men det finns även externa faktorer som kräver förändringar i organisationen. Men att genomgå förändringar är en komplex process som kräver mycket arbete från alla parter i organisationen och kommer sällan utan utmaningar. Komplexiteten i förändringsarbete ligger just i att det påverkar många olika delar av organisationen samtidigt, vilket gör att hur mycket man än arbetar med förändringsarbete går de inte att förutsäga resultatet (Jacobsen 2018). De olika delarna inom organisationen måste samspela och ha förståelse för varandra för att förändringen ska leda till det resultat som önskades i början av processen.

Kommunikation är en väsentlig del för att en organisation ska fungera, inte minst när det kommer till förändringsarbeten. Om kommunikationen inte fungerar och det är brist på information gällande förändringsarbeten börjar oroligheter uppstå inom organisationen som hämmar förändringens framgång (Allen et al. 2007). Det är viktigt att föra en kontinuerlig kommunikation med samtliga medarbetare inom en organisation. Kommunikation är inte bara ett verktyg för att förmedla information utan det fungerar också som en viktig stödprocess i att skapa förtroende och förståelse för organisationens olika delar (Buick et al. 2017).

Den generella definitionen av medelstora bolag är 50–249 anställda (Europeiska kommissionen 2020) och de utgjorde år 2019 en andel på 0,5% av Sveriges företag. Trots att medelstora bolag utgör en liten andel av alla företag, handlar det om ett stort antal företag, närmare bestämt 6 295

stycken i november 2020. Dessutom arbetar omkring 600 000 människor i medelstora bolag (Ekonomifakta 2020), vilket gör dem till en stor arbetsgivare. Eftersom medelstora bolag är en stor arbetsgivare betyder det också att det är många medarbetare i dessa organisationer som genomgår förändringsarbeten där mellancheferna fyller en viktig funktion för att kommunicera och genomföra förändringar.

1.2 Problemdiskussion

Det är tydligt att mellancheferna har en nyckelroll i att leda förändringsprocesser i organisationer. Att genomföra förändringar i en organisation är en nödvändig men också en komplicerad process eftersom det är många olika faktorer som spelar in. Många företag misslyckas med att uppnå de resultat som önskades i början av förändringsarbetet. Ofta beror det på medarbetarnas motstånd eller ovilja att samarbeta för att implementera förändringen (Buick et al. 2017). Mellancheferna blir därför en viktig aktör eftersom de befinner sig i mitten av organisationen mellan ledningsgrupp och medarbetare. På grund av mellanchefernas position fyller den också funktionen av en kommunikationslänk mellan de olika organisatoriska nivåerna (Buick et al. 2017). Mellanchefernas unika roll i organisationen gör den till en nyckelaktör i att genomföra förändringar och kommunicera dem genom organisationen på ett effektivt sätt.

Tidigare studier inom ämnet mellanchefer i förhållande till förändringsarbete har riktat sig till att undersöka mellanchefernas roll och bidrag till förändringsprocesser (Wooldridge et al. 2008). Att mellancheferna har en komplex roll med stora möjligheter har studerats i specifika fall och organisationer. Däremot ser vi ett behov av studier som uttryckligen fokuserar på medelstora bolag och mellanchefernas roll i den kontexten. Alla organisationer måste genomgå förändringar, oavsett om de är små, medelstora eller stora. Just medelstora bolag är en stor arbetsgivare i Sverige och det är därför intressant att studera mellancheferna i den kontexten, eftersom mellancheferna som befinner sig mellan ledning och medarbetare har mindre avstånd mellan organisationens olika delar. Hur mellancheferna som besitter en komplex roll förhåller sig till förändringsarbete och kommunikation blir ett intressant studieobjekt.

Avslutningsvis, är en studie om mellancheferna i förhållande till förändringsarbete viktigt för att kunna analysera och utveckla den viktiga roll som mellancheferna besitter. I Sverige finns det drygt 6000 medelstora bolag som är arbetsgivare till tusentals arbetstagare. Tidigare studier har visat på att mellancheferna har en viktig och bred roll (Wooldridge et al. 2008; Buick et al. 2017; Hermkens och Romme 2020) vilket gör att en studie om just mellancheferna i medelstora bolag skulle kunna ge viktiga insikter om hur man leder organisationer i den storleken på bästa sätt. Att studera hur mellancheferna förhåller sig till förändringsarbete och hur detta kommuniceras genom en medelstor organisation kan skapa en överskådlig bild för mellancheferna vilket kan appliceras inom flera olika branscher med organisationer av samma storlek.

1.3 Syfte och Frågeställning

Syftet med studien är att få en bättre förståelse för hur mellancheferna arbetar med förändringsarbete i medelstora företag och hur detta kommuniceras genom organisationen. Organisationer måste ständigt utvecklas och genomgå förändringar för att ligga i framkant och

inte hamna efter när omvärlden förändras. Fokus i studien utgår därför ifrån hur mellanchefer genomför förändringar i medelstora bolag. Genom perspektiv från mellanchefer i ett flertal olika medelstora organisationer skapas en bred och nyanserad bild av ämnet. På så sätt kan en kartläggning av mellancheferns arbete och roll i förändringsarbeten presenteras och analyseras.

Frågeställning:

- Hur arbetar mellancheferna med förändringsarbete i medelstora företag?

1.4 Avgränsningar

Studien fokuserar på medelstora företag, vilket enligt Europeiska Kommissionen (2020) är företag med 50-249 anställda. Det finns också gränser som reglerar hur stor omsättning och balansomslutning ett företag tillåts ha för att klassas som medelstort, men eftersom studien inte studerar några finansiella mått har företag för studien endast valts ut baserat på antalet anställda.

Som konstaterats är mellancheferns roll bred. För att smalna av studien har teoretiskt fokus lagts på mellancheferns funktion som ledare i förändringsarbeten där kommunikation utgör en viktig del för förändringsarbetets framgång.

Studien är baserad på mellanchefer som arbetar inom Västra Götalands län, på medelstora företag. Det innebär att slutsatser inte kan dras för hela landet eller övriga världen, utan begränsas till samma område som undersökningen är utförd i.

2. Metod

Följande kapitel behandlar de metodiska valen som har tagits under studiens framställande. Studien har inspirerats av den abduktiva arbetsprocessen och behandlar en kvalitativ fallstudie med semistrukturerade intervjustudier. Diskussion kring vilka val som tagits innan genomförande av datainsamling, intervjumetodik samt analys och kvalitet presenteras. Vidare diskuteras även hur studien har förhållit sig till och applicerat de etiska principerna genomgående under arbetets gång.

2.1 Arbetsprocess och ansats

2.1.1 Kvalitativ fallstudie

I denna studie har en kvalitativ fallstudie genomförts för att kunna besvara forskningsfrågan. Syftet med studien har varit att utveckla en djupare förståelse om hur mellanchefer arbetar med förändringsarbete i den egna organisationen. En kvalitativ studie används då studien fokuserar på att undersöka och tolka verkligheten av ett studieobjekt (Bryman och Bell 2011). Detta för att studera hur studieobjekten upplever deras roll i förhållande till förändringsarbete och kommunikation i medelstora bolag.

Vidare lämpar sig en fallstudie i denna typ av undersökning då studien undersöker komplexiteten av en specifik roll, mellanchefer, och hur det uppfattas i den specifika naturen som studien fokuserar på vilket i detta fall är medelstora bolag (Bryman och Bell 2011). Det finns flera olika typer av fallstudier och i denna studie används en *“fallstudie som rymmer multipla eller kollektiva fall”* där flera fall studeras för att få en gemensam bild av det undersökta fenomenet (Bryman och Bell 2011, s. 86). Denna typ av fallstudie lämpar sig för studien eftersom syftet är att skaffa en djupare förståelse för hur mellanchefer arbetar med förändringsarbete i den egna organisationen för att dra slutsatser om rollen i medelstora bolag. Mellanchefer studeras i olika organisationer vilket möjliggör generaliseringar och jämförelser mellan flera olika fall för att besvara forskningsfrågan. Forskningsfrågan som ligger till grund för studien syftar till att kartlägga aktuella situationer vilket gör det rimligt att använda en fallstudie, dessutom krävs ingen kontroll av beteende eftersom det handlar om människors uppfattningar (Bryman och Bell 2017). Studiens forskningsfråga - hur mellanchefer arbetar med förändringsarbete i medelstora bolag - besvaras med hjälp av kvalitativa data som skapar en nyanserad bild av hur mellanchefer upplever olika situationer och förhållanden inom respektive organisation.

2.1.2 Forskningsprocess

Studien är genomförd med inspiration från den abduktiva ansatsen där insamling av det empiriska materialet och läsning av teorier har skett parallellt (Hallin och Helin 2018). Den abduktiva ansatsen är en kombination mellan den induktiva och den deduktiva vilket lämpar sig i denna form av studie eftersom studiens teman togs fram innan datainsamlingen påbörjades och har därmed kunnat utvecklas parallellt med datainsamlingen. Denna metod har skapat möjligheter att tillsammans med teorier skapa ett djupare perspektiv i ämnet gällande förändringsarbete och mellanchefer. Den abduktiva ansatsen har även varit utgångspunkten i

studiens datainsamlingsmetod i form av intervjuer och hur dessa har utformats vilket diskuteras senare i detta metodkapitel. Dessutom har den abduktiva ansatsen påverkat arbetsprocessen då studiens teoretiska referensram och datainsamling arbetats fram parallellt och på så sätt utvecklats längst arbetets gång. Detta har skapat möjligheter för analys av det empiriska materialet parallellt som det samlats in och gå tillbaka och utveckla den teoretiska referensramen.

2.2 Datainsamling

2.2.1 Val av datainsamlingsmetod och empirisk mättnad

För att genomföra studien har datainsamlingen genomförts med 13 stycken semistrukturerade intervjuer i 12 stycken olika organisationer. Intervjuer är en lämplig metodik för datainsamling i en fallstudie då det skapar en direkt kontakt med respondenterna i den miljö som studerats. I studien har mellanchefer som verkar i medelstora bolag kontaktats och intervjuats för deras perspektiv på forskningsfrågans huvudtema utifrån en semistrukturerad intervjumall.

Efter tio genomförda intervjuer i studien upplevdes en empirisk mättnad i datainsamlingen från författarna (Hallin och Helin 2018). Många av frågorna, trots den semistrukturerade intervjumetoden, besvarades med samma svar och majoriteten av respondenterna diskuterade liknande fenomen och tankar om deras roll och organisation. Det uppkom inga nya teoretiska insikter och samband kunde påvisas mellan de olika respondenterna vilket brukar beskrivas som en tumregel för att påvisa att man uppnått mättnad i datainsamlingen (Bryman och Bell 2017). För att undvika vaga kopplingar och bekräfta teori om att empirisk mättnad uppnåtts genomfördes ytterligare tre intervjuer som bekräftade att studiens datainsamling hade uppnått mättnad. Därav avslutades datainsamlingen vid 13 genomförda intervjuer.

2.2.2 Kriterier för insamling

Val av företag i studien har utgått från att nå medelstora företag inom Västra Götaland. Sökmotorer som Retriever Business samt allabolag.se har använts för att behandla och sortera ut företag inom kriterier för medelstora företag. Medelstora företag har definierats enligt Europa Kommissionens (2020) definition på 50-249 anställda. Vidare har finansiella mått inte studerats då detta har avgränsats från vad studien behandlar. Val av företag inom nämnda kriterier, alltså medelstora bolag inom Västra Götaland är ett syftesspecifikt val av respondenter. Utöver det har flera olika typer av organisationer inom olika branscher inkluderats. På så sätt kan förståelsen av mellancheferens roll i förändringsarbeten breddas, genom att inkludera olika perspektiv.

Val av respondenter för intervjuerna har utgått från tillgång till kontaktpersoner på företagen, vilket kan liknas vid ett bekvämlighetsurval (Bryman och Bell 2011). Första kontakt med intervjupersoner har skett i form av mail där presentation av ämne, syfte och förfrågan om att delta i en intervju behandlats. Valet av respondent på respektive företag och organisation har baserats på att personen är en mellanchefer utifrån definitionen att ha medarbetare under sig i organisationen och vara underställd ledning, alternativt VD.

2.2.3 Presentation av respondenter

För att få en bredare förståelse för studiens insamlade material presenteras samtliga respondenter i tabellen nedan. På så sätt beskrivs kontexten de befinner sig i, samtidigt som intervjupersonerna behåller den anonymitet som utlovats under intervjuernas genomförande. Tabellen används även som en referenspunkt för det empiriska materialet som presenteras för att referera tillbaka till respondenterna. Det är också på grund av anonymitet som mellanchefernas ålder presenteras i åldersspann och likaså hur många år de varit verksamma inom deras nuvarande roll. De branscher som företagen kategoriserats i har tagits fram med hjälp av den verksamhetsfunktion som finns på hemsidan allabolag.se samt företagens egna hemsidor.

Mellanchef	Typ av verksamhet	Ålder	Kön	År inom nuvarande roll	Tid för intervju (minuter)	Datum för intervju
1	Elhandel	40-49	M	0-5 år	47	26/11-20
2	Byggverksamhet	50-59	K	0-5 år	45	1/12-20
3	Avloppsrening	40-49	K	0-5 år	33	1/12-20
4	Personbilar och lätta motorfordon	50-59	K	0-5 år	30	2/12-20
5	Maskiner och utrustning	40-49	M	0-5 år	37	4/12-20
6	Personbilar och lätta motorfordon	30-39	K	0-5 år	37	8/12-20
7	Utveckling	40-49	K	6-10 år	33	8/12-20
8	Uthyrning och förvaltning av fastigheter	40-49	M	11-15 år	40	8/12-20
9	Konsultverksamhet	40-49	K	0-5 år	29	9/12-20
10	Uthyrning och förvaltning av fastigheter	40-49	K	6-10 år	27	10/12-20
11	Livsmedelsindustri	50-59	M	6-10 år	77	11/12-20
12	Reklam, PR, Media	30-39	M	0-5 år	35	11/12-20
13	Uthyrning och förvaltning av fastigheter	40-49	K	0-5 år	39	11/12-20

2.3 Intervjumetodik

2.3.1 Upplägg

Intervjumetodiken för studien har utgått från semistrukturerade intervjuer vilket hjälper att skapa ett bredare perspektiv på forskningsfrågan. Semistrukturerade intervjuer är en bra metodik för datainsamlingen utifrån den abduktiva ansatsen då den skapar möjlighet för konversation och följdfrågor under intervjun (Patel och Davidsson 2011). Innan intervjuerna skapades en intervjumall med frågor som utgick från breda teman och ämnen med möjlighet för djupa svar och vidare diskussion. Intervjumallen delades upp i fem olika block för att lättare kunna strukturera intervjun och möjliggöra en effektiv analys av materialet. Blocken delades upp i introduktionsfrågor för att skapa sammanhang och förståelse, en del om mellanchefens roll, en del om förändringsarbete i organisationen, en del om kommunikation inom organisationen samt en avslutande del för sammanfattning och lärdomar från mellanchefens perspektiv.

2.3.2 Covid-19

På grund av den rådande Covid-19 pandemin genomfördes samtliga intervjuer via digitala mötessamtal som Zoom och Teams för att följa rådande rekommendationer. Med fördel hade intervjuerna skett i fysisk person av den anledningen att intervjuer ansikte mot ansikte breddar helhetsbilden eftersom det inkluderar fler faktorer såsom miljö, stämning och kroppsspråk (Hallin och Helin 2018). Även intervjuer i fysisk person kan underlätta för mer informell konversation mellan respondent och intervjuare som kan vara väsentligt för analys av det empiriska materialet.

2.3.3 Genomförande

Respondenterna fick innan intervjuerna de övergripande teman som skulle behandlas under intervjun för att de skulle kunna samla sina tankar och ge så omfattande och korrekta svar som möjligt. De fick inte ta del av hela intervjumaterialet i förväg eftersom det kan hindra respondenterna från att besvara frågor öppet och fritt under intervjusituationen. Tillgång till hela intervjuguiden innan kan ge respondenterna möjlighet att formulera svar på frågor i förtid vilket skapar en risk av försköning av verkligheten. Därav har endast breda teman förmedlats till respondenterna (Denscombe 2014).

Intervjuerna genomfördes på så sätt att båda författarna spelade in intervjuerna för att förhindra tekniska fel och förlorat material. För att skapa tydlighet under intervjun höll ena författaren i intervjun samtidigt som den andra noterade intressanta kommentarer och nyckelord. Däremot hade båda författarna möjlighet att ställa följdfrågor under intervjun.

2.4 Transkribering

Samtliga intervjuer spelades in av båda författarna för att sedan transkriberas omgående för att på så sätt kunna bearbeta data och påbörja analysen i ett tidigt skede. Detta gjorde det möjligt för författarna att i ett tidigt skede påbörja analysen och sammanställa intervjuerna. Samtliga

13 intervjuer transkriberades i studien för att inte missa viktiga delar i datainsamlingen och för att bearbeta samtliga intervjuer ordentligt. Transkriberingen var ett möjligt verktyg för att återigen lyssna igenom material, skapa tolkningar, dra slutsatser och påbörja analysen i form av kopplingar mellan datainsamling och analys (Hallin och Helin 2018).

2.5 Dataanalys

För att hantera och analysera kvalitativa data behöver den tematiseras, eftersom den är så pass omfattande (Lind 2019). Bearbetningen av den insamlade datan är inspirerad av tematisk kodning som bygger på en kombination av induktiv och deduktiv analys. Tematisk analys bygger på att urskilja teman och att hitta mönster i det insamlade materialet (Fereday och Muir-Cochrane 2006). Det går ut på att den insamlade datan delas upp i huvudteman och därefter underteman (Bryman och Bell 2017). Den intervjuguide som användes under intervjuerna baserades, förutom introduktion och avslutning, på tre breda teman, nämligen: mellanchefens roll, förändringsarbete och kommunikation. Dessa tre teman har också använts som analysens tre huvudrubriker. För att urskilja relevanta underteman har transkriberingarna av samtliga intervjuer bearbetats flera gånger samtidigt som stil- och färgkoder använts. De olika färgkoderna har använts för att markera relevanta meningar och stycken inom respektive huvudtema. Dessutom har intressanta citat och nyckelbegrepp markerats med fetstil. Koderna som använts finns att se i Bilaga 1. Efter att transkriberingarna kodats sammanställdes datan utefter respektive huvudtema. På så sätt skapades en överblick och de underteman som är av relevans kunde urskiljas. De underteman som använts i analysen av datan är de underrubriker som återfinns under respektive huvudtema i uppsatsens empirikapitel.

En svårighet med att tematisera den insamlade datan har varit att särskilja de olika teman från varandra. Eftersom både syftet och frågeställningen i studien utgår från mellanchefens roll i medelstora bolag innebär det att både förändringsarbete och kommunikation utgår från just mellanchefens roll. Därför är både de huvudtemana, men framförallt de underteman analysen utgått från nära sammankopplade med varandra och kan därmed vara svåra att särskilja under de olika rubrikerna.

2.6 Studiens kvalitet

2.6.1 Autenticitet, pålitlighet och träffsäkerhet

En viktig del i studien är att bedöma vilken kvalitet den uppnår och vara kritisk till studiens resultat. I en kvalitativ studie diskuteras ofta begreppen autenticitet, pålitlighet och träffsäkerhet för att bedöma studiens kvalitet. Reflektioner kring studiens autenticitet avser att diskutera äktheten av det insamlade materialet (Lind 2019). Det har i studien gjorts genom att de intervjuade respondenterna har garanterats anonymitet vilket bidragit till att de gett en så sanningsenlig bild som möjligt eftersom de talat öppet och med äkthet om sina erfarenheter. Dessutom har en form av triangulering använts genom att mellanchefer med olika erfarenheter av rollen inkluderats i studien (Patel och Davidsson 2011). De kommer från olika bolag och verksamheter och bidrar på så sätt till ett bredare och mer autentiskt perspektiv, eftersom de befinner sig i olika sammanhang.

Studiens pålitlighet handlar om att beskriva hur forskarna har gått tillväga under studiens gång (Lind 2019). Eftersom forskningsprocessen och alla val som tagits finns tydligt beskrivna i ovanstående metodkapitel är det möjligt för andra forskare att imitera undersökningen. Därmed är studien att anse som pålitlig.

Träffsäkerheten diskuterar huruvida det empiriska materialet kan beskriva och förklara den forskningsfråga och det syfte som presenteras i studiens inledning (Lind 2019). Samma teman som diskuteras i problematiseringen i studiens inledande kapitel uppkommer också i empirin, vilket stärker studiens träffsäkerhet. Med hjälp av den teoretiska referensramen har empirin kunnat analyseras vilket har lett till att slutsatser har kunnat dras, för att besvara studiens forskningsfråga.

2.6.2 Kritik av metodval

När det kommer till kvalitativ forskning finns det en viss kritik mot forskningsmetoden och hur det påverkar resultatet av en undersökning. En kritik om när man genomför en kvalitativ studie med intervjuer är att det kan finnas inslag av subjektivitet (Bryman och Bell 2011). I studien har författarna tolkat och analyserat datan vilket kan göra att författarnas egna tolkningar av vad som är viktigt reflekteras i studiens analyserande delar (Bryman och Bell 2011). Vidare är även den abduktiva ansatsen något som kan påverka studien då forskarna fattar beslut längs studiens gång som utesluter andra tolkningar. Det är då viktigt att forskarna försöker tolka materialet och teorin på ett sådant sätt att andra tolkningar inte utesluts längs vägens gång (Patel och Davidson 2017). Något som kvalitativ forskning kritiserats för är svårigheten att replikera studien (Bryman och Bell 2011). Detta är något som författarna reflekterat kring under studiens gång och i den mån det varit möjligt har de varit så transparenta mot läsaren som möjligt. Även den kvalitativa forskningsmetoden påverkas mycket av forskarnas egna val. Exempelvis vid semistrukturerade intervjuer ställs det olika följdfrågor som påverkas av författarnas uppfattning och tolkningar vilket gör det svårare att replikera en kvalitativ studie jämförelsevis med en kvantitativ.

2.7 Etik

Denna uppsats har genomförts på ett etiskt tillvägagångssätt och författarna har genomgående under arbetet förhållit sig till de etiska principer som en kvalitativ fallstudie med intervjuer bör göra. Studien har utförts i enlighet med Vetenskapsrådets (2002) fyra principer om hur man följer en god forskningssed.

Samtliga respondenter har blivit informerade om studiens syfte och frågeställningar innan de valt att delta i studien i enlighet med informationskravet (Vetenskapsrådet 2002). Vid vardera intervju informerades även respondenten ännu en gång och mer utvecklat om studiens syfte och förväntningar på respondenten. Respondenten har även blivit tillfrågad om intervjun får spelas in med syfte att författarna ska kunna gå tillbaka och analysera materialet för datainsamling. Författarna har även tydligt förklarat att det är okej att avbryta intervjun när som helst och även välja att inte besvara en fråga i enlighet med samtyckeskravet (Vetenskapsrådet 2002). Vidare

har respondenterna även blivit informerade innan genomförandet att de kommer vara anonyma genom hela studien och samtyckt om de uppgifter som presenteras i studien gällande respektive mellanchefer (Denscombe 2014).

Respondenterna blev även informerade om hur deras personuppgifter samt material från intervjuerna hanteras där det enbart är författarna som har tillgång. För en etisk datainsamling är det kritiskt att man hanterar data och personuppgifter i enlighet med GDPR (Lind 2019) och konfidentialitetskravet (Vetenskapsrådet 2002). Personuppgifter, dokument och ljudfiler har alla sparats ner i filer som endast författarna haft tillgång till. Detta har varit viktigt för att respondenterna ska känna sig trygga i att datan hanteras säkert och för att garantera deras anonymitet genom hela studiens forskningsprocess. Vidare har även respondenterna blivit informerade om att alla uppgifter gällande studien endast kommer användas i sagda undersökning samtidigt som de kommer att raderas efter att arbetet är genomfört. Detta går i linje med Vetenskapsrådets nyttjandekrav där materialet respondenterna bidrar med endast kommer att nyttjas för denna studie (Vetenskapsrådet 2002).

Avslutningsvis har respondenterna blivit tillfrågade om de vill ta del av studien när den är färdigställd för att skapa en transparens mellan forskare och respondenter där respondenterna har möjlighet att läsa studien som de har varit en del av och bidragit till.

3. Teoretisk referensram

Följande teorikapitel presenterar och diskuterar tidigare forskning som berör forskningsfrågan om mellancheferens roll och hur mellancheferen arbetar med förändringsarbete. Teorikapitlet är uppdelat i studiens block om mellancheferens roll, förändringsarbete och kommunikation.

3.1. Mellancheferens ledarskapsroll

I en organisation är mellancheferen en aktör som har ett stort ansvarsområde och kan ha en stor påverkan på organisationens arbete. För att besvara forskningsfrågan behövs först en generell definition av mellancheferen och vidare diskussion kring utmaningar och arbetsuppgifter. Definitionen av mellancheferer har diskuterats flertalet gånger i tidigare litteratur och brukar beskrivas som en komplex roll. Generellt brukar rollen som mellanchefer definieras som att mellancheferen befinner sig mellan en ledningsgrupp och ovanför ett annat chefsled alternativt en grupp medarbetare (Wooldridge et al. 2008). För att vidare definiera och precisera mellancheferens roll i en organisation brukar det talas om *top*, *middle* och *bottom* vilket är de olika hierarkier som generellt brukar beskrivas i en organisation (Kaiser et al. 2011). Detta är alltså en tydlig bild av hur en organisation ser ut där det finns en ledning, *top*, ett led med mellancheferer, *middle*, samt ett nedersta led med medarbetare, *bottom*. De olika rollerna och nivåerna i organisationen används för att skilja på ansvarsområden och arbetsuppgifter. Just för mellancheferen brukar ansvarsområdet innefatta att man skapar, introducerar och implementerar strategi i den egna gruppen. Samtidigt ska mellancheferen vara en kommunikationslänk mellan organisationens olika delar och stötta medarbetare i förändringsprocesser (Kaiser et al. 2011).

En viktig del i att studera mellancheferen är att förstå vilken nyckelroll som mellancheferen besitter i organisationen. Mellancheferens funktion i organisationen varierar också beroende på vilken organisation som studeras men flertalet författare är överens om att mellancheferen har en nyckelroll i organisatoriska förändringsprocesser och resultatet av förändringar (Wooldridge et al. 2008; Buick et al. 2017; Hermkens och Romme 2020). Då mellancheferen kan agera som en mellanhand mellan två olika led i organisationen beskrivs rollen som svängbar i det att mellancheferen har en nära kontakt med ledningsgruppen vilket beskrivs som ett mer strategiskt arbete och nära kontakt med medarbetare eller annat chefsled som kan vara mer operativt arbete i organisationen (Hermkens och Romme 2020). Detta beskrivs i tidigare litteratur som en utmanande del för mellancheferer i sin roll där de har kopplingar till flera hierarkiska organisationsnivåer och de ska tillfredsställa både medarbetare och ledningsgruppens åsikter och önskemål (Buick et al. 2017).

Mellancheferensrollen är unik och den organisatoriska positionen visar starkt på differentieringen av arbetsuppgifter som mellancheferen har. Tillgången till både ledningsgrupp och organisationens operativa arbete beskrivs som en tillgång då kommunikationen mellan de organisatoriska nivåerna är en viktig del i hur mellancheferen är en bra ledare (Nonaka 1994). Eftersom mellancheferen är länken mellan olika organisatoriska funktioner och hierarkier blir det även mellancheferens ansvar att transformera strategiska processer i organisationen till praktiska funktioner. Samtidigt ska mellancheferen leda och organisera den egna gruppens dagliga arbete.

3.2 Förändringsarbete i förhållande till mellanchefen

3.2.1 Förändringsarbete

Förändringsarbete är en mycket viktig del i alla organisationer och alla organisationer måste gå igenom förändringar för att utvecklas. Mellanchefens roll i organisationens förändringsarbeten beskrivs som mycket viktig och kan ha en stor påverkan på förändringsarbetets resultat (Buick et al. 2017). Förändringsarbete är som sagt en avgörande faktor för att organisationer och verksamheter ska följa med i den snabba utvecklingen där konkurrensen blir allt större (Hermkens och Romme 2020). Mellanchefens roll i dessa förändringar blir därmed viktig då mellanchefen har en stor inblick i organisationen och erfarenheter om organisationens operativa arbete (Hermkens och Romme 2020). Mellanchefen är därför en nyckelperson för att både uppmärksamma och initiera förändringar samtidigt som mellanchefen är ansvarig för att implementera förändringarna i organisationens operativa delar.

3.2.2 Mellanchefen som förändringsledare

En viktig aspekt gällande mellanchefen och dess förhållande till förändringsarbete är att mellanchefen har ett stort inflytande över hur förändringens implementation och resultat utformas i organisationen. Mellanchefens förståelse och hantering av den förändring som ska implementeras är avgörande för att det ska finnas ett engagemang genom hela förändringsprocessen. Det innebär att mellanchefens egna intresse i förändringsarbetet kan påverka utfallet av förändringen och även förhindra att förändringsarbetet går igenom i organisationen. Därmed krävs det att ledningen i organisationen har mellanchefens förtroende i förändringsprocesser för att lyckas genomföra förändringar (Guth och MacMillan 1986).

Eftersom mellanchefen befinner sig mellan ledningen och medarbetarna innebär det att mellanchefen har en nyckelroll i förändringsarbeten. Positionen gör att mellanchefen har större inflytande på medarbetarnas inställning och samarbete när det kommer till förändringar (Buick et al. 2017). Detta beror på att mellanchefen har ett väldigt stort informellt nätverk inom organisationen samtidigt som mellanchefen har stor kunskap av vad som motiverar medarbetarna (Hermkens och L.Romme 2020). Mellanchefen har möjlighet att inte bara själv sätta sig mot förändringen, utan också påverka medarbetarna att motsätta sig ledningens strategi om den inte går i linje med vad mellanchefen anser vara bäst för organisationen. Därmed är det viktigt för ledningen att uppskatta och ta tillvara på mellanchefens viktiga inflytande över medarbetarna, eftersom mellanchefen också har möjlighet att uppmuntra medarbetarna till förändring och själv leda dem i linje med ledningens strategi (Huy 2002; Buick et al. 2017). Mellanchefen har alltså en insikt i organisationen som inte alltid ledningen har vilket är ytterligare ett argument för att lyssna på mellanchefens perspektiv kring förändringar. Mellanchefen kan påverka medarbetarnas bild av förändringsprocessen och förhindra motsättningar vilket kan vara avgörande för alla typer av förändringsprocesser, både dem som implementeras snabbt och de som har en längre implementationsfas (Huy 2002).

Mellanchefer ska vara förändringsledare och omvandla ledningens strategier till operativa metoder för medarbetarna att arbeta efter. Däremot upplever mellanchefer, på grund av

bristande stöd från organisationen, att de är begränsade i sitt agerande och sin handlingskraft (Buick et al. 2017). Därmed blir deras uppgift att implementera förändringar i organisationen mer komplicerad när de upplever att de har begränsad makt att agera.

3.2.3 Förändringens tre hörn

Mellanchefen kan ibland beskrivas med att den befinner sig i den så kallade "Bermudatriangeln" mellan ledarskap, implementation och beteendeförändring i en organisations förändringsprocess (Hermkens och Romme 2020). Ledningen av förändringen innebär, som tidigare diskuterats, att mellanchefen omvandlar ledningens förändringsstrategi till konkreta handlingar för medarbetarna att följa. Det är även mellanchefens ansvar att denna process sker smidigt i organisationen och motiverar medarbetarna till förändringen. Vidare diskuterar den andra delen av "Bermudatriangeln" vikten av en effektiv implementation av förändringen. Här påpekas ytterligare en gång vikten av att omvandla ledningens förändringsstrategi till effektivt operativt arbete. Den sista delen i mellanchefens "Bermudatriangel" handlar om beteendeförändring vilket kommer med utmaningar eftersom mellanchefen ska leda medarbetarna och implementera förändringen men samtidigt ska mellanchefen själv finna sig i förändringen (Hermkens och Romme 2020). Att mellanchefen själv påverkas av förändringen är en viktig del som kan negligeras av ledningsgrupper där konsekvenserna för medarbetarnas operativa arbete diskuteras i första hand (Hermkens och Romme 2020). Denna process som mellanchefen går igenom i förändringsarbeten är utmanande och det finns mycket förväntningar på mellanchefen.

3.2.4 Issue selling

Som tidigare diskuterats är mellanchefsrollen bred och kommer med flera utmaningar men samtidigt kan den tillgång som mellanchefen har till flera delar i organisationen beskrivas som en möjlighet. *Issue-selling* är en stor del i mellanchefens arbete kring strategi och förändring av verksamheten. Med hjälp av *issue-selling* skapar mellanchefen agendan för det strategiska arbetet i organisationen på det sättet att mellanchefen avgör vilka problem och utmaningar som diskuteras med ledningsgruppen. Fenomenet diskuterades redan 1993 av Dutton och Ashford som beskrev hur mellanchefer arbetar med förändringar och implementerar dessa med hjälp av *issue-selling* där mellanchefen har ett avgörande i var och hur ledningen ska planera och hantera sina förändringsarbeten framöver i organisationen. *Issue-selling* betyder alltså att mellanchefen avgör vilka problem i organisationen som ledningen ska belysa och är en start i ett förändringsarbete inom organisationen. Vidare är *issue-selling* en kritisk process i organisationen eftersom mellanchefen har insikt i det operativa, dagliga arbetet vilket inte hela ledningsgruppen har. Därav blir mellanchefens roll i processen och presentera vilka delar som ska belysas vital för organisationens utveckling (Dutton och Ashford 1993). Dutton och Ashford (1993) diskuterar främst *issue-selling* till ledningsgruppen, alltså uppåt i organisationen. Däremot finns det även studier som diskuterar fenomenet nedåt i organisationen där mellanchefen även måste arbeta med att sälja in förändringsarbeten och problem till sina medarbetare.

3.4 Kommunikation

Medarbetarna blir lätt osäkra vid en företagsförändring när de inte får tillräckligt mycket information om vad som pågår. Därför är kommunikation och framförandet av relevant information en avgörande del för att lyckas med förändringsarbeten. Genom att kommunicera med medarbetarna ökar möjligheten att deras inställning till förändringen blir positiv (Allen et al. 2007). Dessutom får mellancheften en djupare förståelse för medarbetarna genom att kommunicera med dem vilket gör att mellancheften kan anpassa kommunikationen och på så sätt få med fler i förändringsprocessen (Buick et al. 2017).

Mellancheften fungerar som en länk för kommunikation mellan ledning och medarbetare. Det är mellancheftens uppgift att förmedla ledningens budskap vidare ner i organisationen, men också tvärtom, att föra medarbetarnas åsikter upp till ledningens nivå (Buick et al. 2017). Kommunikationen från mellancheften till medarbetarna har också visat sig vara mer givande för medarbetarna än den som kommer från ledningen (Allen et al. 2007). Det innebär att mellancheften har stor påverkan och stort ansvar på organisationens förändringsarbete, eftersom kommunikationen passerar genom mellancheften åt båda håll. För att kommunikationen i organisationen ska fungera måste det finnas tillit och respekt från medarbetarna till mellancheften (Buick et al. 2017). Dessutom har mellancheften möjlighet att förtydliga information för medarbetarna när osäkerhet uppstått. På så sätt kan spridning av rykten om kommande förändringar förhindras och tystas ner (Allen et al. 2007), annars skapas det lätt osäkerhet inom organisationen.

4. Empiri

I följande kapitel presenteras fallstudiens empiriska material, primärdatan, som insamlats genom 13 stycken kvalitativa intervjuer med mellanchefer från olika organisationer i Västra Götaland. Det empiriska materialet presenteras i de rubriker som fungerade som övergripande teman under de semistrukturerade intervjuerna. Det empiriska materialet återges och exemplifieras även med citat från mellancheferna som presenteras i tabellen i metodkapitlet.

4.1 Mellancheferns ledarskapsroll

4.1.1 Mellancheferns breda roll i medelstora bolag

Mellancheferna i medelstora bolag har en roll som många respondenter beskriver som bred och omfattande i organisationen. De medelstora bolagen i studien har studerats baserat på antal anställda, mellan 50-249 stycken. I en sådan storlek på organisation har ett återkommande fenomen observerats där mellancheferna både kan vara en ledare för en grupp individer och samtidigt sitta i ledningsgruppen och vara underställd VD. Detta beskrivs som en utmaning där mellancheferna ibland måste fatta beslut för bolagets bästa som inte alltid överensstämmer med vad som är det bästa för de medarbetarna som mellancheferna är ansvarig för, vilket exemplifieras med följande citat.

"/.../ och då måste jag ena stunden tänka på bolagets bästa och sedan gå tillbaka till min avdelning och säga att "Nu behöver jag varsla fem stycken här", och förklara det trovärdigt för jag har varit med och tagit det beslutet. Jag har en chans och det är i ledningsgruppen och där kan jag säga att "Nej, men jag förstår inte det här, de behöver mer information" /.../. (Mellanchefer 8).

Som mellancheferna ovan beskriver är detta en utmanande del i att vara en mellanchefer i medelstora bolag. Här måste mellancheferna som har en direkt koppling till ledningsgruppen fatta beslut som inte alltid är i linje med vad som är det bästa för de medarbetare som mellancheferna ansvarar för. Att motivera förändringar och beslut för medarbetare som inte alltid tas emot bra kan vara en svår uppgift. Däremot påpekas det dock i flertalet intervjuer hur just denna situation och direkta kopplingen till ledningsgruppen i flera fall kan vara en möjlighet för att framföra viktiga inputs till ledningen som annars inte hade uppmärksammats. Detta förklaras av mellancheferna i studien som en viktig del i rollen då mellancheferna som har en direkt inblick i organisationens operativa arbete kan fånga upp och uppmärksamma situationer som annars inte hade fångats upp av ledningsgruppen eller VD. Att mellancheferna har starka kopplingar, ibland även direkta, till ledningsgruppen är alltså något som både skapar möjligheter och utmaningar men som just gör rollen som mellanchefer unik där mellancheferna har en direkt insyn i verksamhetens operativa arbete parallellt med verksamhetens strategiska förändringsarbete.

4.1.2 Den operativa och strategiska mellancheferna

Vidare utmaningar som uppmärksammats i den empiriska datainsamlingen är att många mellancheferna uppfattar rollen som tudelad mellan att vara strategisk och operativ. Detta exemplifieras av mellancheferna som intervjuas genom att man som mellanchefer har en väldigt bred roll med många olika arbetsuppgifter där man både är och måste vara en ledare för sina

medarbetare samtidigt som man ska vara en strategisk funktion i organisationen i medelstora bolag. Mellanchefer i studien förklarar vidare att organisationen ofta har ett visst operativt arbete parallellt med det långsiktiga strategiska arbetet. Utmaningen i att både vara en operativ och strategisk ledare ligger i hur man som mellanchefer ska fördela sin tid mellan de två olika och hur man ska kunna vara en tydlig ledare samtidigt som man kan stötta upp i de operativa funktionerna. Mellancheferna nedan förklarar detta i citatet:

Arbete med personal tar ju väldigt mycket tid. För att om jag ger dem stöttning och uppbackning presterar de mycket bättre. Så det är en balansgång, de tyckte i alla fall vår HR. "Men släpp de operativa projekten och ägna dig bara åt att vara chef och ledningsarbete". Men det där tror jag inte på i medelstora företag, det är ingen som bara ska vara chef. Man måste vara operativ i verksamheten. För förtroende, mitt ledarskap i gruppen blir ju bättre att jag är en person som de kan komma och fråga saker. Det är mycket vinning men det gäller ju att ha tiden för båda. (Mellanchefer 2).

Här visas det tydligt hur man som mellanchefer i medelstora bolag måste väga när man ska vara operativ och strategisk ledare för sin organisation mot varandra. Mellancheferna måste balansera och förlägga sin tid efter vad som behövs just nu. "Jag vet att många mellanchefer är väldigt, både operativa och ledare i dagsläget och jag tror att det kommer kräva en förändring. Bara för att kolla på mig själv i senaste situationen, att hur mycket faktiskt som man inser att ledarskap tar tid." (Mellanchefer 6). Citatet visar ytterligare på hur mellancheferna ska fördela sin tid och att ledarskapet, att vara just ledare eller chef, tar mycket tid. Åsikter finns alltså om mellancheferna ska vara mer operativ eller mer strategisk men sammanfattningsvis menar mellancheferna att det är en balansgång mellan hur man ska prioritera.

4.1.3 Anpassat ledarskap

Mellanchefer som deltagit i studien har alla haft ett personalansvar på mellan 4-25 medarbetare beroende på det totala antalet anställda i bolaget. Respondenter i studien benämnde sig med rollen som "mellanchefer", "ledare" eller "coach" men sammantaget var att syftet med rollen som mellanchefer är att motivera de medarbetare som man är ansvarig för. Ledarskapet beskrivs som utmanande och utmaningen ligger just i ledarskapet där mellancheferna är ansvariga för medarbetare som alla har olika preferenser, egenskaper och drivkrafter vilket alla påverkar vilken typ av ledare som bäst tar medarbetarna framåt. Som ledare för flera medarbetare krävs det att man anpassar sitt ledarskap efter både situation och person. Detta är ett genomgående tema i flertalet intervjuer där många respondenter beskriver att just denna process i ledarskapet är en utmaning som både kräver tid och energi. "Sen blir det ju på personnivå, vissa personer behöver en liten motor och då får jag vara motorn" (Mellanchefer 2). Mellancheferna förklarar här hur vissa av sina medarbetare behöver en motor för att komma igång med olika processer och förändringar och här blir det mellanchefernas ansvar att vara den motorn och driva processen framåt. Det gäller också att lägga en bra nivå som ledare för att hålla sina medarbetare motiverade. Om man lägger ribban för högt riskeras medarbetarna att bli utbrända, men om ribban läggs för lågt blir risken istället att medarbetarna tappar motivationen. Även Mellanchefer 4 beskriver att man ibland måste respektera att alla medarbetare processar förändringar på olika sätt, "Men man måste också respektera att alla inte är så, och då kanske man får bryta gruppen

och säga att nu får ni jobba med det som är gammalt och tryggt så jobbar vi med det här nya tills vi har fått snurr på det". Det är också viktigt att mellancheferna arbetar kontinuerligt med detta för att skapa förtroende för sina medarbetare. Från mellanchefernas perspektiv beskrivs förtroende som en nyckelfaktor i ett lyckat ledarskap vilket man får genom att anpassa sitt ledarskap och respektera sina medarbetares preferenser och personligheter.

4.2 Förändringsarbete

4.2.1 Delaktighet i förändringsprocessen

En viktig del i mellanchefernas arbete är att implementera och arbeta med förändringar i organisationen. En betydelsefull del i förändringsarbeten som mellancheferna diskuterar är vikten av att alla i organisationen, oavsett position eller roll ska vara informerade och uppdaterade om förändringsprocessen. Ett återkommande uttryck som flertalet respondenter använder är begreppen "få med alla på banan" eller "få med alla på tåget", vilket exemplifieras med följande citat: *".../få med alla personer på tåget och förstå att vi ska jobba tillsammans i rätt riktning"* (Mellanchefer 13). Det är alltså viktigt att kontinuerligt arbeta med detta som mellancheferna för att det ska resultera i ett lyckat förändringsarbete. Vidare förklarar mellancheferna att för att få med alla på banan så måste man skapa ett engagemang och hela tiden påminna medarbetare om målen med förändringen. Mellanchefer 12 diskuterar vidare detta med följande citat:

.../ försöka ha ett brett engagemang så att man känner att man får vara med hela vägen annars är ju risken att om man kommer in med en toppstyrd förändring och inte förklarar hur och varför man gör saker och ting att man har svårt för folk att acceptera det liksom, det rinner ut i sanden så där försöker vi ha med folk på tåget.

Avgörande är alltså att mellancheferna kontinuerligt jobbar med förändringen och informerar sina medarbetare i alla delar av processen. Genom att få medarbetarna att förstå syftet med förändring är det lättare att få organisationen att arbeta åt samma håll vilket är kritiskt för att lyckas med förändringsarbetet. För att skapa denna förståelse beskriver mellancheferna att det måste finnas en tydlig beskrivning på förändringen. Detta motiveras med att alla individer tar till sig förändringar på olika sätt och genom att informera och beskriva förändringsprocesser implementeras förändringen mer effektivt. *"Det som är väldigt viktigt i förändringsarbete, det är att man behöver förklara varför. Vad är vinsterna med det och vad är utmaningarna och vad krävs det av oss, och hit och dit."* förklarar Mellanchefer 4, att förklara för medarbetare varför en viss förändring är en avgörande aspekt i förändringsarbetet.

4.2.2 Mellanchefernas roll i en förändringsprocess

Mellancheferna i studien kommer alla från olika organisationer och har genomgått olika förändringar i dessa. En gemensam aspekt i alla förändringsprocesser för mellancheferna är att man både ska vara den individen som tar sin grupp genom förändringsprocessen och vara ansvarig för en effektiv implementeringsprocess. Det är också mellanchefernas roll att arbeta med hela förändringsprocessen i den del av organisationen som man är ansvarig för. Detta beskrivs med *"Vem äger nu den här frågan, vem ska göra det här, vart hamnar det här nu när vi har*

förändrat det här... den här tydligheten med vem gör vad, att man blir spelregelsättare” (Mellanchef 6). Mellanchefen blir ansvarig för att leda och förankra förändringen i den egna ansvarsgruppen. Detta handlar även om att skapa förtroende mot sina medarbetare men även att själv visa på att man går igenom förändringen. Nedan belyser Mellanchef 9 vikten av att själv gå igenom förändringen.

Så jag är som sagt mellanhanden mellan koncernledningen och mina anställda för att vi verkligen ska få igenom förändringen. Och också göra det själv, för jag tror verkligen att för att få till en förändring behöver man själv vara den som lever det som chef, för att få med sig personal.

4.2.3 Mellanchefens initiativ till förändring i organisationen

Ytterligare en aspekt i mellanchefens roll i förhållande till förändringsarbeten är att mellanchefen ofta har möjlighet till initiativ till förändringar i organisationen. Detta då mellanchefen, som tidigare diskuterats, har en inblick i organisationens operativa delar samtidigt som mellanchefen i många av fallen har en direkt koppling till ledningsgrupp och/eller VD. Detta gör att mellanchefen har en möjlighet att initiera förändringar för sina egna medarbetare direkt i organisationen. Flertalet mellanchefer i studien förklarade att denna del som mellanchef är en självklarhet och ett viktigt verktyg för att skapa förändringar som implementeras direkt i den egna gruppen. *“Så att kommer man på en idé, oavsett var i organisationen man sitter så är man alltid välkommen. Det gäller även medarbetare.”* (Mellanchef 6). Citatet är ett bra exempel på hur mellanchefer men även medarbetare kan initiera förändringar i organisationen. Flertalet mellanchefer beskriver denna process som en viktig del i sin roll som mellanchef där man ibland kan initiera en förändring i den egna gruppen som sedan ganska direkt kommer till verk. Däremot påpekades det att mycket måste förankras i ledningsgruppen om det gäller ett mer omfattande förändringsarbete i organisationen. Sammanfattningsvis är det dock tydligt att mellancheferna har ett stort utrymme till att initiera förändringar, genomföra dem men även förankra dessa med en ledning. Även medarbetare i organisationen kan initiera förändringar via mellanchefen.

4.3 Kommunikation

4.3.1 Informationsbehov

En övervägande del av de intervjuade mellancheferna är överens om att information är en viktig del för att lyckas med förändringsarbeten. Det räcker inte att presentera den planerade förändringen vid ett tillfälle utan det behövs återkommande och kontinuerliga uppdateringar om vad som pågår, vad som hänt tidigare och hur planen ser ut för framtiden. Flera av respondenterna menar att medarbetarna inte kan få för mycket information under förändringsarbeten, därför är det viktigt att hela tiden repetera, även om inget har förändrats. *“/.../ under förändringsarbete är det viktigt att du ska informera ofta, och har du inget nytt att säga så säger du det du redan sagt, för annars börjar folk spekulera.”* (Mellanchef 11). Dessutom är det bra att informera medarbetarna om när det inte finns mer information att tillgå,

för att undvika förvirring och undrande. Informationen bör också komma från olika håll i organisationen för att fler ska uppfatta och ta till sig den.

Gör man ett sånt förändringsarbete så skickar man ut det i många kanaler och inte bara en, utan tanken är att det är ett sånt stort förändringsarbete så måste det komma från alla håll och kanter, att man blir bombarderad från flera håll och kanter för att det ska fastna. (Mellanchef 5).

En svårighet med information är att alla uppfattar det olika baserat på tidigare erfarenheter och personligheter. Förändringsarbeten kan därför bli extra komplicerade, om informationen tolkas på olika sätt. Därför är det extra viktigt att repetera informationen för att på så sätt nå ut med budskapet och uppnå en så enad uppfattning som möjligt inom organisationen.

4.3.2 Kommunikationslänk i organisationen

Flera av respondenterna talar om att en av deras viktigaste funktioner är att fungera som en kommunikationslänk mellan ledningen och medarbetarna, och tvärtom. Ofta kommer information och beslut om större förändringsarbeten från ledningen och därefter ska den nå ut till resten av organisationen. I den processen har mellancheferna en viktig del eftersom de fungerar som kommunikationslänkar som för informationen vidare ner till respektive avdelning. Samtidigt handlar det inte endast om att kommunicera nedåt i organisationen utan en nyckeldel i mellancheferns funktion som en kommunikationslänk är också att återföra medarbetarnas reaktioner, tankar och känslor upp till ledningen. *“/.../ alla våra chefer kan ta hem budskapet och prata på hemmaplan och sedan även föra tillbaka reaktioner in i ledningen, så att man inte bara får med information utan en dialog och kommunikation tillbaka.”* (Mellanchef 10). På så sätt blir det en form av dialog upp och ner i företaget som går genom mellancheferna, istället för ett informationsflöde åt endast ett håll.

4.3.3 Filtreringproblematik

En svårighet och problematik som flera av respondenterna upplever med att befinna sig i en position mellan ledningsgrupp och medarbetare är att fungera som ett informationsfilter. Det innebär att mellancheferna får ta del av information av olika slag från ledningen. Därefter måste de avgöra vilken information som är lämplig att föra vidare till medarbetarna och vilken information som ännu inte är redo att transporteras längre ned i organisationen. Uppgiften upplevs ofta som komplicerad och som en gråzon av de intervjuade mellancheferna. I denna filtrering finns det en risk att information som borde framföras till medarbetarna tappas bort i mellansteget på vägen.

4.3.4 Transparens

Ytterligare en aspekt av kommunikationen som nämndes i flera av intervjuerna är att det är viktigt att vara transparent i så stor utsträckning som möjligt och på så sätt behålla respekten från både ledningen och medarbetarna i organisationen. Alla i organisationen önskar så mycket information som möjligt och därför upplever flera av respondenterna att transparens är en viktig del. Genom att vara så transparent som möjligt kan mellancheferna vinna förtroende från både ledningen och medarbetarna. *“För så fort det känns som att hela bilden inte är med så känns*

det som att, så tror jag man tappar i förtroende också.” (Mellanchef 12). Men eftersom mellancheferna fungerar som ett informationsfilter ner till medarbetarna innebär det att de inte kan vara transparenta med allt vilket skapar svårigheter för mellancheferna. “Vissa saker kan du inte vara transparent med, men transparens är otroligt viktigt för att du ska ha kvar respekten både uppåt och nedåt.” (Mellanchef 6). Flera av respondenterna upplever att det är svårt att behöva informera medarbetarna om beslut som fattats i ledningen och inte kunna berätta om helheten och delge informationen som ligger till grund för beslutet. “/.../ när man får ta beslut och man inte kan säga allt som ligger bakom beslutet. Man kan inte delge allt, iallafall kanske inte just för stunden utan det kommer senare.” (Mellanchef 9). Därmed blir det svårt för mellancheferna att förklara varför vissa beslut måste fattas och risken finns därför att de tappar medarbetarnas respekt, eftersom de inte har möjlighet att motivera grunden för beslutet utan den informationen måste sällas bort från medarbetarna.

5. Analys

Följande kapitel analyserar studiens empiriska material gentemot den valda teoretiska referensramen. Kapitlet går igenom de huvudblock som har varit genomgående genom hela studien - mellanchefer, förändringsarbete och kommunikation för att skapa en överblick innan de ställs mot varandra för vidare analys. Först diskuteras mellancheferns roll innan en analys om förändringsarbete i medelstora bolag för att sedan analysera mellancheferns kommunikation i medelstora bolag.

5.1 Mellancheferns ledarskapsroll

Mellancheferns ledarskapsroll behandlar hur mellancheferen hanterar sina arbetsuppgifter och hur rollen mellan ledningen och medarbetarna i organisationen påverkar mellancheferen i både det dagliga operativa arbetet men även det strategiska förändringsarbetet i organisationen. Detta diskuteras nedan med jämförelser mellan det empiriska materialet och den teoretiska referensramen för en analys om mellancheferns ledarskapsroll.

Mellancheferen har en unik plats i den organisatoriska hierarkin mellan den högsta ledningen och medarbetarna på en operativ nivå (Wooldrige et al. 2008), men det är inte det som gör just rollen intressant, komplex och utmanande utan det är vad man gör med den (Nonaka 1994). Från det empiriska materialet som samlades in via intervjuer med mellanchefer i medelstora bolag var det tydligt att rollen som mellanchefer innebär både utmaningar och möjligheter. En tydlig utmaning som mellanchefer i just medelstora bolag upplever är den tudelade rollen där man både har en nära kontakt med ledningsgrupp och VD, ibland är även mellancheferen själv en del av ledningsgruppen samtidigt som man ska vara en ledare för medarbetare och det operativa arbetet. Det empiriska materialet visar hur mellancheferen befinner sig mellan de två grupperna men också hur mellancheferen i just medelstora bolag är mycket bredare än vad den teoretiska litteraturen diskuterar. Just att mellancheferen i medelstora bolag kan besitta en större roll gör att de tre nivåerna i organisationen som Kaiser et al. (2011) diskuterar blir inte lika tydliga när mellancheferen både kan befinna sig i ledningsgruppen, *top*, och även arbeta med medarbetare på en operativ nivå, *bottom*. Att organisera mellanchefer i dessa fack och hierarkier blir därmed inte en tydlig representation för mellanchefer i medelstora bolag när rollen i vissa fall innefattar bredare arbetsuppgifter. Detta beror på att mellancheferen förflyttar sig inom organisationen mellan *top*, *middle* och *bottom* då mellancheferen både kan vara strategisk och operativ i sitt arbete.

Utmaningen med denna tudelade och breddande bild av mellancheferns roll i medelstora bolag skapar vidare prövningar. Att vara en ledare är en utmaning som inte bara föreligger i hur man ska fördela tiden utan även hur man anpassar sitt ledarskap efter olika individer i organisationen. Det empiriska materialet beskriver hur man som mellanchefer inte bara har personalansvar för gruppen med administrativa uppgifter utan man måste kontinuerligt arbeta med att motivera medarbetarna eftersom alla har olika preferenser, egenskaper och drivkrafter. Mellancheferna som intervjuats beskrev hur man som ledare ibland får vara en motor och motivera sina medarbetare men samtidigt måste man respektera sina medarbetares olika personligheter där alla inte processar allt på samma sätt. Som Huy (2002) beskriver är det viktigt att mellancheferen

är ett emotionellt stöd till sina medarbetare vilket mellancheferna i studien beskriver som en del av rollen som tar mycket tid och kraft. Detta är något som mellancheferna i studien lägger stor vikt vid och precis som Huy beskriver är mellanchefen ett stort emotionellt stöd. Vidare beskriver mellancheferna att det anses vara energikrävande att vara en ledare. Detta påvisas även i hur mellancheferna beskriver att ledarskapet kräver mycket tid och energi när man ska lyssna, motivera och engagera. Att fördela tiden mellan ledare och strategiskt arbete samtidigt som man kan ha operativt ansvar blir svårt i perioder där ledarskapet behöver mer tid. Sammanfattningsvis beskriver det empiriska materialet att det finns många utmaningar men det är ändå tydligt att mellanchefen har en nyckelroll i organisationen på många plan.

Även om det finns många utmaningar med den tudelade rollen som beskrivits skapar det även möjligheter för mellancheferna. Möjligheten ligger i att man kan påverka sitt egna team och utveckla det. Det empiriska materialet tyder också på att mellanchefer i medelstora bolag ofta har en nära kontakt med sina medarbetare då teamen eller grupperna är mellan 4-25 stycken och det finns en daglig kontakt med alla medarbetare som mellanchefen ansvarar för. Som Buick et al. (2017) beskriver det så har mellancheferna ett stort informellt nätverk i organisationerna vilket är väldigt tydligt i de medelstora bolagen som studerats. I de studerade organisationerna visade det också att flertalet mellanchefer jobbar mycket operativt tillsammans med sina medarbetare. Det förklarades att mellancheferna i dessa delar inte skiljde på sig själv och medarbetarna utan att man arbetade som ett team. Denna del i mellanchefens roll är också en typ av det relationsskapande som Buick et al. (2017) och Wooldridge et al. (2008) förklarar är viktigt för mellanchefens effektiva arbete.

5.2 Förändringsarbete

Förändringsarbete är en nyckelaspekt för att som organisation utvecklas och mellanchefens roll i detta är väldigt tydlig i det empiriska materialet. Detta avsnitt diskuterar hur mellanchefen förhåller sig och arbetar med förändringsarbete i de medelstora bolagen i förhållande till den teoretiska referensramen med utgångspunkt i Buick et al. (2017) resonemang om mellanchefen som förändringsledare, Hermkens och Rommes (2020) tankar om mellanchefens "Bermudatriangel" samt Dutton och Ashfords (1993) diskussion om *Issue-selling*.

Precis som Buick et al. (2017) beskriver är förändringsarbete avgörande för att organisationer ska följa med utvecklingen. Förändringsarbetet från mellanchefernas perspektiv i studien beskrivs som ständigt pågående och en viktig del av arbetsuppgifterna som mellanchef. Mellanchefen är ansvarig för implementationen av en strategisk organisationsförändring och kan ha en stor påverkan på förändringens utfall. Något som samtliga mellanchefer uppmärksammar och poängterar i det empiriska materialet är uttrycket och målet med att "få med alla på banan". Detta uttryck grundar sig i mellanchefens roll att informera och motivera sina medarbetare genom hela förändringsprocessen. En viktig aspekt i detta är att hålla en öppen och transparent kommunikation med medarbetarna. Som Allen et al. (2017) beskriver att genom en tydlig kommunikation med medarbetarna ökar möjligheten till ett lyckat förändringsarbete. Detta är också en del i att skapa förtroende för sina medarbetare i förändringar. Mellanchefer i

studien poängterar detta som mycket viktigt, att förklara varför man arbetar på ett visst sätt eller går igenom en viss förändring för att få med alla berörda medarbetare i en förändringsprocess.

Liknelser från den så kallade “Bermudatriangeln” mellan ledarskap, implementering och beteendeförändring (Hermkens och Romme 2020) är något som det finns tydligt mönster med mellanchefernas upplevelser i organisationers förändringar. Mellanchefen ska leda förändringen, implementera den och själv bearbeta och gå igenom förändringen. Som flertalet mellanchefer nämner så finns det en växling mellan det strategiska och det operativa arbetet och i en förändringsprocess blir detta väldigt tydligt då mellanchefen inte bara kan vara med och initiera förändringen utan också ska implementera den. Respondenterna beskriver att deras ansvar är att både vara den som leder gruppen genom förändringsprocessen och implementerar det på ett smidigt sätt. Och precis som i “Bermudatriangeln” belyser även respondenterna vikten av att som mellanchef gå igenom förändringen för att få med sig medarbetarna i en smidig förändringsprocess.

I mellanchefernas klassiska position mellan ledningen och medarbetarna beskrivs mellanchefer ofta låsta i sitt utrymme för att fatta beslut och driva på förändringen nedåt i organisationen (Buick et al. 2017), samtidigt som det faller under mellanchefernas roll att leda implementeringen. Däremot blir det tydligt att de intervjuade mellancheferna från medelstora bolag inte upplever samma problematik i sina respektive organisationer. De upplever istället frihet att lyfta förbättringsfrågor och initiera förändringsarbeten precis som en mellanchef bör göra på grund av rollens nära koppling till den operativa nivån, och därmed en ökad insikt i företagets lägre skikt (Dutton och Ashford 1993). *Issue-selling* där mellanchefen får sätta agendan för förändringar i organisationerna är en självklarhet i de medelstora bolagen. Mellancheferna känner att de också har mandat att driva igenom förändringen, framförallt när det endast rör deras egna avdelning. När det handlar om större förändringsarbeten som omfattar hela organisationen behöver frågan förankras i ledningsgruppen. Samtidigt är det tydligt att mellanchefernas nära koppling till sina medarbetare gör att även dem kan initiera förändringar som mellanchefen sedan kan kommunicera vidare till ledningsgruppen. De medelstora bolagens antal anställda mellan 50-249 kan här ses som en fördel för mellanchefen genom att relationerna mellan olika roller och avdelningar blir tajtare. De intervjuade mellanchefernas roller sprider sig över ett spann från medlem i ledningsgrupp till operativt arbetande, vilket innebär att mandatet att fatta beslut och leda implementering av förändringar också blir större för mellancheferna.

5.3 Kommunikation

Information är en nyckelaspekt i alla typer av förändringsarbeten eftersom det skapas en orolighet inom organisationen om det inte informeras tillräckligt mycket (Allen et al. 2007). De intervjuade mellancheferna menar att medarbetarna inte kan få för mycket information under ett förändringsarbete. Respondenterna menar också att informationen bör repeteras flera gånger för att verkligen nå ut till medarbetarna. Dessutom menar flera av mellancheferna att kommunikationen bör komma från flera olika håll. Därmed är det säkert att konstatera att både

teorin och respondenterna är överens om att information i förändringsarbeten är nödvändigt och avgörande för ett lyckat resultat.

Allen et al. (2007) menar att mellancheferns information är mer relevant för medarbetarna. Det beror på det som respondenterna beskriver som en länk för kommunikation mellan de organisatoriska nivåerna. Det innebär att informationen från mellanchefern fungerar mer som en dialog eller en diskussion istället för ett enkelriktat kommunikationsflöde som ofta är fallet när informationen kommer från ledningen, eftersom mellanchefern fungerar som kommunikationslänken mellan de två andra parterna. De intervjuade mellancheferna beskriver att på så sätt har medarbetarna lättare att uppfatta och förstå kommunikationen från mellanchefern eftersom det finns utrymme för frågor och diskussion, innan mellanchefern förmedlar åsikterna tillbaka upp till ledningen. Dessutom har mellanchefern en större inblick i medarbetarnas dagliga arbete vilket förenklar processen att omvandla ledningens kontextfria strategi till tydliga skillnader i vardagsarbetet.

Eftersom kommunikationen går genom mellanchefern fungerar rollen också som ett kommunikationsfilter (Buick et al. 2017). De intervjuade mellancheferna upplever vissa svårigheter med att agera detta filter, nämligen att det finns många gråzoner där det är svårt att avgöra vilken information som är lämpad att fortsätta ner i organisationen och vilken information som bör stanna på mellancheferns nivå. Eftersom mellanchefern har en bred roll, allt från ledning till operativt arbete i medelstora bolag, som tidigare diskuterats, innebär det att situationen kan bli ännu svårare att avgöra. Det beror på att en mellanchefer som har en plats i ledningen också får ta del av alla konversationer och all information som nämns i ledningen. Därmed har mellanchefern ännu mer information att tillgå som måste avgöras om den är lämplig för medarbetarna eller inte.

Det finns dock en motsättning mellan vad Allen et al. (2007) förklarar som att mellanchefern kan förtydliga information för att förebygga eller stoppa rykten och det som respondenterna beskriver som ett informationsfilter. Eftersom mellanchefern har tillgång till information som inte alltid är lämplig för medarbetarna innebär det att mellanchefern i en del fall inte kan förhindra den osäkerhet eller de rykten som sprids hos medarbetarna gällande företagsförändringar. Därmed har mellanchefern en svår uppgift att avgöra vilken information som är relevant för medarbetarna. De intervjuade mellancheferna vill vara så transparenta som möjligt för att behålla medarbetarnas respekt. Precis som Buick et al. (2017) diskuterar så måste medarbetarna ha förtroende för mellanchefern för att förändringen ska bli lyckad. Samtidigt berättar respondenterna att det finns tillfällen där de inte har möjlighet att delge all information. Därmed befinner sig mellanchefern i en konflikt och svår situation med vad som bör vara transparent och vad som behöver hållas dolt.

6. Slutsats

I följande kapitel presenteras och diskuteras de slutsatser som uppsatsen har lett till. Studiens forskningsfråga besvaras med hjälp av studiens analys av teoretisk referensram och empiriskt material. Avslutningsvis diskuteras förslag på vidare forskning på ämnet.

Syftet med studien har varit att få en bättre förståelse för hur mellanchefer arbetar med förändringsarbete och hur detta kommuniceras genom hela organisationen. Detta har undersökts med hjälp av intervjuer med mellanchefer i medelstora bolag i flera olika typer av organisationer. Det empiriska materialet har studerats parallellt med den teoretiska referensramen som visat på både likheter och skillnader mellan den traditionella bilden av en mellanchef och mellanchefens roll i de studerade medelstora bolagen. Tidigt i studien identifierades delar i mellanchefens roll där ledarskapet, förändringsarbetet och kommunikationen alla är viktiga för ett lyckat förändringsarbete från mellanchefens perspektiv. De tre delarna har använts som ledord genom hela studiens forskningsprocess.

Så, för att koppla tillbaka till studiens forskningsfråga - hur arbetar mellanchefer med förändringsarbete i medelstora bolag - så är det kortfattade svaret på forskningsfrågan att mellanchefen fungerar som länken mellan organisationens olika delar och leder och kommunicerar förändringen. Mellanchefen i medelstora bolag har en bred roll där den klassiska rollen som tydligt skiljer på *top*, *middle* och *bottom* (Kaiser et al. 2011) inte är lika tydlig i de medelstora bolagen. Studien visar hur mellanchefen förflyttar sig på det organisatoriska spektrat ibland mellan de alla tre klassiska delarna och verkar ibland i både ledning och operativt arbete parallellt med sin egna roll. Detta bidrar till insyn i flera organisatoriska delar och kan ses som en fördel när organisationen genomgår förändringsprocesser. Mellanchefen som har insyn i flera olika delar kan kommunicera detta, både uppåt och nedåt i organisationen och implementera förändringar på ett smidigt och effektivt sätt. Därför har mellanchefen en stor betydelse i medelstora bolag och den breda rollen gör mellanchefen till en nyckelperson för förändringsarbeten i organisationen.

Det blir tydligt att mellanchefens betydelse för förändringsarbete är väldigt viktig i medelstora bolag. Förändringsarbete har visats vara omfattande och inte bara bestått av att implementera förändringen på ett effektivt sätt utan mellanchefens ledarskap kan ha en stor påverkan på resultatet av förändringen. Det empiriska materialet visade på att behovet av en ledare som motiverar och utmanar medarbetarna är mycket stort eftersom det är en viktig del i förändringarnas framgång. Det krävs en ledare som samordnar medarbetarna och skapar struktur och ordning i organisationen.

Vidare är också vikten av kommunikation genom förändringsarbete i medelstora organisationer tydligt. Detta gäller inte bara i form av att uppdatera medarbetare på förändringsprocessen men det är även ett viktigt verktyg för mellanchefen att skapa förtroende. Dessutom har mellanchefen visat sig ha en viktig roll i organisationens informationsflöde eftersom mellanchefen fungerar som en kommunikationslänk mellan ledningen och medarbetarna. I

rollen som kommunikationslänk ingår också att vara ett filter för vilken information som är lämplig för medarbetarna och vilken information som bör stanna på mellancheferens nivå.

Sammanfattningsvis är det tydligt att de delar som identifierades som viktiga tidigt i studien och som varit grunden för studiens hela forskningsprocess också är de delarna som är avgörande för mellancheferens arbete med förändringsprocesser. För att mellancheferen ska lyckas med förändringsprocesser krävs det en tydlig och transparent kommunikation genom organisationen. Det måste även finnas utrymme för mellancheferen att påverka förändringar men också att initiera förändringar till ledningsgruppen som uppkommit i det operativa arbetet. Delarna kan inte för sig själva leda till ett effektivt förändringsarbete från mellancheferens perspektiv utan de måste integrera med varandra och samspela.

Studien visar på en nyanserad och mer djupgående bild av mellancheferens roll i förändringsprocesser i kontexten medelstora bolag. Det teoretiska bidraget är en komplettering och utveckling av tidigare studier på ämnet om mellancheferer och förändringsarbete. Att mellancheferens roll är viktig i förändringsprocesser har diskuterats i tidigare litteratur av bland annat Wooldridge et al. (2008), Hermkens och Romme (2020) och Buick et al. (2017) där mellancheferen har ett stort ansvarsområde. Som det beskrivits i studiens problemformulering har mellancheferen studerats i en utvald kontext, det vill säga medelstora bolag, vilket har skapat ytterligare perspektiv på mellancheferens roll och breddat den traditionella definitionen. Studien har bidragit till diskussion kring nuvarande bild av mellancheferen i förhållande till förändringsarbete som kan ligga till grund för vidare studier på mellancheferen. Studien bidrar även till ett material för mellancheferer i medelstora bolag för reflektion i både förändringsprocesser men även i ledarrollen som mellancheferen besitter.

Avslutningsvis är det viktigt att diskutera att resultatet i studien har baserats på 13 stycken genomförda intervjuer. I och med rådande pandemi Covid-19 har intervjuerna inte kunnat genomföras i fysisk person vilket har inneburit att faktorer som kroppsspråk och konversation med respondenter utanför intervjumallen har varit begränsad. Detta är faktorer som ofta kan påverka resultat och vara en del av studiens dataanalys. Eftersom de delarna har varit begränsade har studiens resultat endast baserats på respondenternas subjektiva bild av sin egen roll i förhållande till den egna organisationen.

6.1 Vidare forskning

Även om studien har satt mellancheferen i en kontext och studerat mellancheferens roll finns det förslag till påbyggnad av denna forskning. Studien avslutades vid 13 stycken genomförda intervjuer eftersom empirisk mättnad upplevdes. Studien har också avgränsats till att studera mellancheferer som är verksamma i Västra Götaland. Vidare forskning skulle kunna bygga vidare genom att uttala studera och söka skillnader mellan olika branscher och organisationsformer, alternativt skillnader mellan medelstora bolag i privat och offentlig sektor. Genom att studera organisationerna på en djupare nivå kan mer specifika slutsatser för mellancheferens roll i förändringsarbeten inom medelstora bolag dras.

Avslutningsvis visar studien på att mellanchefer i medelstora bolag har nära relationer och kommunikation med både ledningsgrupp och medarbetare. En intressant påbyggnad på forskningen skulle vara att inkludera mellancheferns medarbetare och ledningsgrupp, alltså de som mellancheferna visats ha en nära kontakt med, i studien. Detta skulle skapa ytterligare en dimension och nyansering i forskningen kring hur mellancheferna arbetar med förändringsarbete i medelstora bolag.

7. Litteraturförteckning

Allabolag.se. 2019. *Branscher*. <https://www.allabolag.se/branscher> (Hämtad 2020 12 15)

Allen, James; Jimmieson, Nerina L.; Bordia, Prashant; Irmer, Bernd E. 2007. Uncertainty during Organizational Change: Managing Perceptions through Communication. *Journal of Change Management* 7(2):187-210. doi: 10.1080/14697010701563379

Buick, Fiona; Blackman, Deborah och Johnson, Samantha. 2017. Enabling Middle Managers as Change Agents: Why Organisational Support Needs to Change. *Australian Journal of Public Administration* 77(2): 222-235. doi: 10.1111/1467-8500.12293

Bryman, Alan; Bell, Emma. 2011. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2 uppl. Stockholm: Liber AB

Bryman, Alan; Bell, Emma. 2017. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 3 uppl. Stockholm: Liber AB.

Denscombe, Martyn. 2014. *The Good Research Guide - for small-scale social research projects* [Forskningshandboken - För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna]. 3:1. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Dutton, Jane. E; Ashford, Susan T. 1993. Selling Issues to Top Management. *Academy of Management Review* 18(3): 397-428.

Ekonomifakta.se .2019. *Företagens storlek*. [Webbsida]. 20 december. <https://www.ekonomifakta.se/fakta/foretagande/naringslivet/naringslivets-struktur/> (Hämtad 2020 11 24).

Europeiska kommissionen. 2020. *Användarhandledning om definitionen av SMF-företag*. (Hämtad 2020 11 17). <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/42921>

Fereday, Jennifer; Muir-Cochrane, Eimear. 2006. Demonstrating Rigor Using Thematic Analysis: A Hybrid Approach of Inductive and Deductive Coding and Theme Development. *International Journal of Qualitative Methods* 5(1): 80-92. ^[P]_[SEP]

Guth, William D; MacMillan, Ian. C. 1986. Strategy Implementation Versus Middle Management Self-Interest. *Strategic Management Journal* 7: 313-327.

Hallin, Anette; Helin, Jenny. 2018. *Intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

Hermkens, Freek; L. Romme, A. Georges. 2020. The Role of Middle Management in Continuous Improvement: The Bermuda Triangle of Leadership, Implementation and Behavioral Change. *Journal of Management Policies and Practices*. 8(1): 24-35. doi: 10.15640/jmpp.v8n1a5

Jacobsen, Dag Ingvar. 2018. *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. 3:1 uppl. Lund: Studentlitteratur

Kaiser, Robert B.; Craig, S. Bartholomew; Oversfield, Darren V.; Yarbrough, Preston. 2011. Differences in Managerial Jobs at the Bottom, Middle, and Top: A Review of Empirical Research. *The Psychologist-Manager Journal* 14: 76-91. doi: 10.1080/10887156.2011.570137

Lind, Rolf. 2019. *Vidga vetandet: Teori, metod och argumentation i samhällsvetenskapliga undersökningar*. 2:1 uppl. Lund: Studentlitteratur.

Nonaka, Ikujiro. 1994. Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science* 5(1): 14-37.

Patel, Runa; Davidsson, Bo. 2011. *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 4:9 uppl. Lund: Studentlitteratur.

Retriever Business. 2020. Företag. [Uppslagsverk]. (Hämtad 2020 11 24).

Sveriges Chefsorganisation. 2020. *Förändringsprocesser*. <https://www.ledarna.se/stod-i-chefsrollen/leda-medarbetare/forandringsprocesser/> (Hämtad 2020 12 05)

Vetenskapsrådet. 2002. *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. https://www.vr.se/download/18.68c009f71769c7698a41df/1610103120390/Forskningsetiska_principer_VR_2002.pdf (Hämtad: 2020 11 25)

Wooldridge Bill; Schmid, Torsten; Floyd, Steven W; 2008. The Middle Management Perspective on Strategy Process: Contributions, Synthesis and Future Research. *Journal of Management* 34(6): 1190-1221. doi: 10.1177/0149206308324326

8. Bilagor

8.1 Koder och exempel transkriberad intervju

8.1.1 Koder för transkribering och dataanalys

Fetstil - för citat och nyckelord

Understruket - information om respondentens arbetsuppgifter och organisation

Grön markering - strategi för lyckade mellanchefer

Gul markering - mellancheferens roll och arbetsuppgifter

Röd markering - utmaningar med mellancheferens roll

Blå markering - förändringsarbete

Lila markering - kommunikation

Orange markering - mellancheferens framtid

8.1.2 Urklipp på transkriberad intervju med exempel på koder

Vad är det viktigaste i din roll som mellanchefer?

Kommunikation ligger ju mig varmt om hjärtat. Men en tydlig **kommunikation** och att man alltid för vidare och har en **transparens** och en öppenhet. Det är väldigt lätt till att man känner att information stannar hos mellancheferen och att det filtreras nedåt. Till viss del är det min uppgift att vara det här paraplyet och ta om hand om alla frågor som ramlar in på en organisation, rättsliga och nya policys riktlinjer osv och göra det tydligt för medarbetarna, hur berörs vi. Så kanske att hitta den här **avvägningen att vara öppen och transparent** med allting som händer men också **filtrera all informationen ner på ett bra sätt.**

Vad är det svåraste som mellanchefer?

Det är så många delar i att vara ledare i att **hålla alla motiverade, sätta personliga mål för alla.** Alla medarbetare vill känna "Jag har precis lagom utmaningar just nu och jag känner samtidigt att utmaningarna bidrar till de stora målen". **Att hela tiden hitta de personliga utmaningarna för sex personer, det skulle jag nog säga är den stora utmaningen.**

Hur upplever du arbetet med förändringsarbete i din organisation?

Vi har ett pågående förändringsarbete, eller alla organisationer förändras väl ständigt, men vi har ett uttalat förändringsarbete som vi kallar att **slipa en diamant**, där vi jobbar just med att få en **tydlighet i ansvar och roller.** Hur jobbar vi i en så decentraliserad organisation som det är. Det handlar om det, det handlar om att tydliggöra våra värderingar, vårt arbetsgivarvarumärke, hur sätter vi rätt mål och följer upp på dem. Och frågan var egentligen hur vi jobbar med det eller hur det fungerar? **Ja.** Det fungerar bra, det är ett omfattande flerårigt förbättringsarbete och utmaningen i det är alltid att **alla ska få känna delaktigheten och att man inte känner att det här var någonting som kom från huvudkontoret.** Och det har vi haft en tydlig ansats i förändringsarbetet, att **många måste vara involverade**, vi ska ha **många referensgrupper, många som kommer till tals.** Men det är svårt i praktiken, man har en bild av hur det ska vara. **Vad kan varje medarbetare egentligen bidra med i förändringsarbetet, det är utmanande.** **Kommunicera tydligt vad som händer i förändringsarbetet.** Det sker mycket, det tas fram andra dokument, andra styrningar. Och det är väl i min roll som kommunikatör att göra det tydligt vad är det vi förändrar och vart har vi kommit på resan nu.

Vad tror du är den bästa strategin för ett lyckat förändringsarbete i organisationen?

Jag skulle säga att två saker är viktiga. **Dels att alla är involverade, att förändringen, alltså i den bästa av världen kommer den nerifrån i organisationen där medarbetare är med och formar förändringen.** Ibland behöver man göra förändringar som inte kommer nerifrån om man behöver skära ner organisationens och göra besparingar och så vidare.... men då är det viktigt att man förklarar varför. Då kommer man ganska långt i de flesta förändringsarbeten skulle jag säga, alltså förstår man varför kan man vara jätteirriterad för att det här behöver göras och känna sig obekvämt med att få andra arbetsuppgifter. Men förstår man varför det här behöver göras i det stora syftet så är det mycket lättare. **Så... en förankring och involvering i förändringsarbetet och förklara det stora varför hela tiden och påminna om det.**