



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

# Mellanchefen

- Organisationens mellanhand -

*Företagsekonomiska institutionen*

*Management & organisation*

*HT 2019*

*Kandidatuppsats*

***Författare:***

*Jessica Palmqvist 931028*

*Marcus Löfström 930723*

***Handledare:***

*Johan Jakobsson*

## FÖRORD:

Först och främst vill vi tacka vår handledare Johan Jakobsson som har givit oss ovärderliga återkopplingar och stöttning. Vi vill även tacka alla respondenter som tog sig tid till att delta i undersökningen. Stutligen vill vi även tacka klasskompisar och familj för stöttning och agerande som bollplank i denna process.

Utan ert bidrag och engagemang hade studien inte varit genomförbar.

Ett stort tack !

# SAMMANFATTNING

Avståndet mellan chef och medarbetare kan i hierarkiska organisationer vara väldigt långa, därför behövs en mellanhand som knyter ihop dessa för att minska gapet. Det är här mellanchefer kommer in. Mellanchefer agerar som mellanhand i organisationen för att hålla samman de övre och nedre leden i hierarkin.

Dock har få studier fokuserat på mellanchefer i organisationer, vilket har skapat ett empiriskt hål och en avsaknad förståelse. Syftet är därför i den här uppsatsen att studera hur mellanchefer hanterar sin roll, och därmed få en bredare förståelse om mellanchefer samt deras roll i organisationer. Studien har ett generellt fokus och inte en specifik inriktning, då vi bedömer att den empiriska förståelse först behöver fyllas på innan mer specifika studier kan utformas.

Studien baseras på mellancheferns perspektiv på sin egen roll, samt hur de hanterar sin roll. Uppsatsen utfördes med hjälp av en kvalitativ metod i form av semistrukturerade intervjuer. Denna empiriska data har sedan analyserats med ett flerdimensionellt perspektiv för att besvara forskningsfrågan. Analysen visar hur mellanchefer hanterar bland annat motivation, feedback, empowerment och så vidare. Slutsatsen är att denna hantering av olika faktorer sker samtidigt och inte separat från varandra. Med andra ord så överlappar de olika teorierna med varandra. Exempelvis står inte motivation ensam, utan kopplas samman med bland annat tillit, eget ansvar och förtroende.

<b>1. INLEDNING</b>	<b>5</b>
1.1 BAKGRUND	5
1.2 PROBLEMFÖRMULERING	6
1.3 SYFTE	7
1.4 FORSKNINGSFRÅGA	7
<b>2. METOD</b>	<b>8</b>
2.1 KVALITATIV FALLSTUDIE	8
2.2 UNDERSÖKNINGSMETOD & UTFORMNING	8
2.3 DATAINSAMLING	9
2.3.1 TEORETISK INSAMLING	9
2.3.2 EMPIRISK INSAMLING	9
2.3.3 URVALSFÖRFARANDE	10
2.4 FORSKNINGSETIK	11
2.5 BEARBETNING AV ANALYSEN	12
2.6 STUDIENS KVALITÉ	12
<b>3. TEORETISK REFERENSRAM</b>	<b>14</b>
3.1 MELLANCHEFENS VARDAG	14
3.2 FÖRTROENDE	15
3.3 UTBYTTE SOM SKAPAR FÖRTROENDE	15
3.4 EMPOWERMENT	16
3.5 AUTONOMI	17
3.6 MOTIVATION	18
3.7 KOMMUNIKATION	19
3.8 FEEDBACK	20
<b>4. EMPIRI</b>	<b>21</b>
4.1 MELLANCHEFENS ROLL	21
4.2 MOTIVATION	21
4.2.1 ÖVERGRIPANDE MOTIVATION INOM FÖRETAGET	22
4.2.2 MOTIVATION GENOM FEEDBACK	22
4.2.3 MOTIVATION GENOM EGET ANSVAR	22
4.3 EGENMAKT & FRIHET UNDER ANSVAR	23
4.4 FÖRTROENDE	25
4.5 HUR KOMMUNIKATIONEN SKER	26
<b>5. ANALYS</b>	<b>27</b>
5.1 MELLANCHEFENS ROLL	27
5.2 MOTIVATION	28
5.2.2 SJÄLVSTÄNDIGHET SKAPAR MOTIVATION	29
5.2.3 MOTIVATION GENOM FEEDBACK	30
5.3 EGET ANSVAR	30

5.4 FÖRTROENDE OCH TILLIT	32
5.4.1 FÖRTROENDE FRÄMJAR IDÉER	32
5.5 KOMMUNIKATION	33
<b>6. SLUTSATS</b>	<b>34</b>
6.1 VIDARE FORSKNING	34
<b>7. KÄLLFÖRTECKNING</b>	<b>36</b>
<b>8. BILAGOR</b>	<b>38</b>
8.1 INTERVJUGUIDE	38

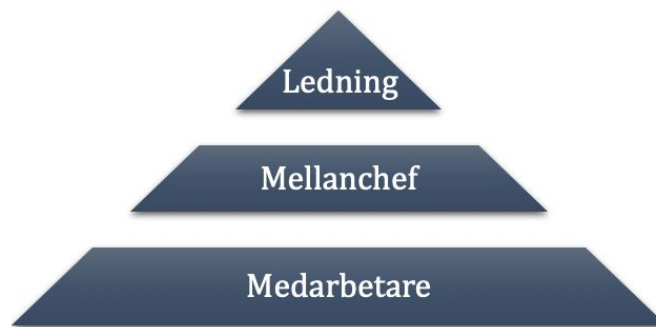
# 1. INLEDNING

*I inledningen framförs en bakgrund till ämnesvalet vilket följs av en problemformulering där en djupare bild ges till varför ämnet är intressant. Därefter presenteras frågeställningen som ska undersöka samt uppsatsens syfte.*

---

## 1.1 BAKGRUND

Organisationer tar ofta den hierarkiska formen av en pyramid. Där ledningen är längst upp på toppen och som styr medarbetarna längre ner. Avståndet mellan ledning och medarbetarna kan dock vara för långa, därav behövs en mittedel i organisationen för att förena det övre och det lägre planet. Denna mittedel fylls upp av så kallade *mellanchefer*. Brubakk & Wilkinson (refererat i Ouakouak, Ouedraogo & Mbengue, 2014) definierar att mellanchefer har rollen som mellanhand mellan toppchefer och medarbetare.



Figur 1.1 Mellanchefer i mitten av organisationen

De få studier som har gjorts visar att mellanchefer har en viktig roll, men att denna roll ofta förbises. Rollen är viktig för att det är mellancheferna som bland annat planerar och samordnar verksamhetens aktiviteter (Caughron & Mumford, 2012). Wooldridge, Schmid & Floyd (2008) följer samma retorik. Enligt dem har forskning kring mellanchefer, och inte bara högre chefer, givit en bredare förståelse för strategi och förändring inom organisationer.

Vidare har mellancheferna en direkt inverkan på organisationen eftersom de oftast är medarbetarnas närmsta chefer. Detta gör att medarbetarna har mest tillit till mellancheferna eftersom de känner till medarbetarnas vardag bäst och har möjlighet att skapa direkta förutsättningar för delaktighet och dialog (Heide & Simonsson, 2013). Detta medför också att mellancheferna direkt kan styra medarbetarna, till skillnad från det högre nivåerna i organisationen som måste gå via dem ner till medarbetarna. Hur mellancheferna styr medarbetarna kan definieras av empowerment, en vågarm mellan *kontroll* och *avstå från kontroll*. Beroende på den grad mellancheferna kontrollerar medarbetarna kan styrningen

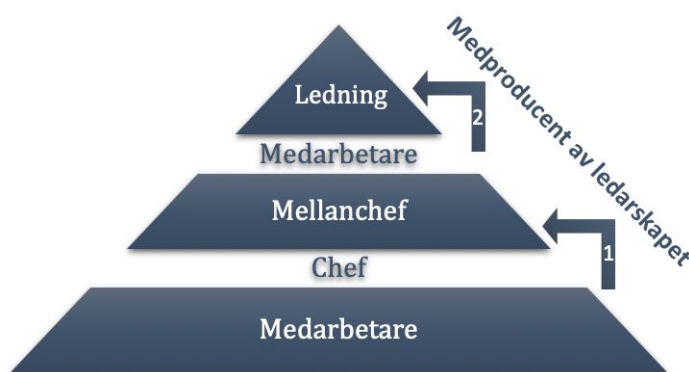
antingen vara auktoritär och bestämmande (kontroll) eller coachande och kommunikativ (avstå från kontroll) (Klagge, 1998).

Uppåt mot ledning och högre chefer styrs mellanchefer i sin tur av autonomi. Där autonomi inte går ut på kontroll utan snarare om ansvar, delegering och befogenhet. En studie fann till exempel att delegering av strategiprocessen till mellanchefer tenderar att göra dem mer engagerade i organisationen och ge dem bättre förståelse för strategin. Vilket i sin tur bidrar till förbättrad kontinuerlig prestation (Ouakouak, Ouedraogo & Mbengue, 2014). Dessutom är mellancheferns kommunikation i hela organisationen, inte minst uppåt och nedåt, avgörande för den organisatoriska effektiviteten. Eftersom de är länken mellan avdelningar och mellan de högre och lägre nivåerna av organisationen (Caughron & Mumford, 2012).

## 1.2 PROBLEMFÖRMULERING

Mellersta delen av organisationen (mellanchefer) är dock fortfarande den överlägset minsta empiriskt förstådda aspekten av organisationen (Caughron & Mumford, 2012). Den ringa forskning som har bedrivits och de få insikter de har givit säger att mellanchefer har en påverkan på organisationen, eftersom att de är just i mitten av organisationen (Heide & Simonsson, 2013). Det finns därför ett behov av att studera mellanchefer för att fylla detta empiriska gap.

En första intressant aspekt är att mellanchefernas position gör att deras roll är binär eftersom de är medarbetare och chefer samtidigt. Figuren 1.2 nedan illustrerar hur mellanchefer är medarbetare under ledningen samtidigt som de är chefer över medarbetarna.



Figur 1.2 Den binära rollen & Medproducent av ledarskapet

Perspektivet att besitta två roller, mellanchefer, är inte lika utforskat som enbart att ha rollen chef eller medarbetare. Ledarskap till exempel har oftast studerats på den högre eller lägre nivå; medan mellannivån däremot har studerats betydligt mindre (Caughron & Mumford, 2012). Det är tydligt att synen har varit avgränsad till att man antingen innefattar rollen som chef eller medarbetare, aldrig båda. Utan snarare har mellanchefer betecknats som enbart chef och klumpats ihop med högre chefer. Detta syns tydligt i tidigare forskning av ledarskap:

ledarens karaktärsdrag (Stogdill, 1948), ledarskapsstilar (Lewin, 1958), ledares stilorienteringar (Swanson, Newcomb & Hartley, 1959), ledarskap som process (Grint, 2005) och så vidare. På senare år har även den lägre nivån börjat studeras i ämnet ledarskap, ett exempel kan vara medarbetarna som medproducenter av ledarskapet (Ospina & Sorenson 2006). Försöker vi applicera exempelvis teorin om *medarbetare som medproducenter av ledarskapet* på mellanchefer kan de få följande utfall:

Teorin framhåller att medarbetarna inte står passivt bredvid och “utsätts” för ledarskap utan är också med och skapar det (Ospina & Sorenson 2006). Denna teori kan teoretiskt sätt appliceras två gånger på mellanchefer som figur 1.2 visar: medarbetarna är medproducenter av ledarskapet gentemot mellanchefen, samtidigt som mellanchefen är en medproducent av ledarskapet gentemot sin chef/ledning. Då bildas en kedjereaktion där den första länken (1), medarbetarna, blir genom mellanchefen indirekt medproducenter av ledarskapet på den andra länken (2), ledningen.

Argumentationen ovan följt av det illustrerade exemplet motiverar behovet av att studera mellanchefer för att få en ökad förståelse. Eftersom forskningen idag är bristande eller inte tillräckligt utformad efter till exempel den binära rollen som de besitter. Under rubriken “Bakgrund” beskrev vi redan översiktligt vad en mellanchef är och vad det gör. Därför tar vi nästa steg i denna uppsats och studerar hur de gör det, med andra ord hur de hanterar sin position mitt emellan medarbetare och ledning.

### 1.3 SYFTE

Utifrån bakgrund och problemformuleringen är syftet att studera hur mellanchefer hanterar sin roll, och därmed få en bredare förståelse om mellanchefer samt deras roll i organisationer. Studien kommer ha ett generellt fokus och inte ha en specifik inriktning, eftersom vi bedömer att den empiriska förståelse först behöver fyllas på innan mer specifika studier kan utformas. Vilket också blir uppsatsens bidrag att ge en mer övergripande förståelse som efterkommande studier kan bygga vidare och fördjupa sig i.

### 1.4 FORSKNINGSPRÅGÅ

Med hänvisning till den bakgrund, problematik och syfte som förts fram under tidigare rubriker lyder forskningsfrågan:

- Hur hanterar mellanchefer sin roll som mellanhand i en organisation?



## 2. METOD

*I metodavsnittet redogörs uppsatsens utförande; vilka metoder som använts för att samla in uppbyggnaden av den teoretiska referensramen, samt det empiriska materialet.*

---

### 2.1 KVALITATIV FALLSTUDIE

Eftersom vi ville undersöka hur mellanchefer hanterar sin roll samt få en djupare förståelse är denna uppsats kvalitativ och tar formen av en fallstudie. Vi utförde en kvalitativ studie i form av intervjuer för att samla in det material som utgör uppsatsens empiriska data. Bryman & Bell (2015) menar att intervjuer ger en djupare undersökning av ämnet, genom att ge respondenterna chansen att kunna ge bredare och utförligare svar och därmed mer ingående information. Enligt Lind (2017) ger en kvalitativ studie också en mer flerdimensionell beskrivning av det som skall studeras. Han punkterar även att det vid kvalitativa ansatser är vanligare att fokusera på endast ett fåtal enheter under studerandet. Då det är varierat och mångdimensionellt med denna typ av studie, är det på grund av tiden och resurserna svårt att studera allt för många enheter, vilket ligger i linje med denna studie.

### 2.2 UNDERSÖKNINGSMETOD & UTFORMNING

Initialt utformade vi uppsatsens forskningsfråga. Därefter sökte vi efter tidigare studier för att utforma en teoretisk referensram. Vi ansåg dock att en pilotintervju behövdes för att kunna rensa upp och specificera vilka teorier som är mest relevanta, då det var svårt att sätta en gräns. Enligt Bryman & Bell (2015) kan en pilotintervju ge intervjuaren en vana och säkerhet när frågeguiden ska används igen, eftersom man vet vilka frågor som är mest relevanta och vilka som kan sällas bort. Efter pilotintervjun kunde vi rensa upp och få en mer tydlig teoretisk ram att använda. Denna ram tillsammans med erfarenheten från pilotintervjun kunde vi utveckla frågeguiden ytterligare. Parallellt med intervjuerna gallrade och korrigerade vi teorierna för att enbart använda de mest relevanta för att besvara forskningsfrågan. Den teoretiska referensramen växte således fram tillsammans med empirin. Därmed har vi följt ett abduktivt arbetssätt, vilket enligt Alvehus (2013), innebär att uppsatsen har vuxit fram successivt mellan empiri och teori.

## 2.3 DATAINSAMLING

### 2.3.1 TEORETISK INSAMLING

Det teoretiska materialet samlades in främst genom vetenskapliga artiklar. Vi sökte även efter andra relevanta källor som behandlar det område som skulle undersökas. Då vi fann mycket informativ teori i böcker valde vi även att ha med dessa, huvudsakligen fokuset för teorin vilar dock på vetenskapliga artiklar. Eftersom vi använde oss av ett abduktivt arbetssätt sökte vi även fram teori allt eftersom intervjuerna utfördes, samt rensade bort de som inte används i analysen. Vi la till teorier och fortsatte sökandet efter utförda intervjuer tills vi var nöjda. Vi har alltså enligt Bryman och Bell (2015) samlat in tills vi uppnått en så kallad teoretisk mättnad. Några nyckelord som hjälpte oss i sökprocessen var; *Middle manager* ihop med *motivation*, *responsibility* och *feedback* bland annat.

### 2.3.2 EMPIRISK INSAMLING

Som nämnts tidigare har kvalitativa intervjuer tillämpats vid insamlandet av empirin. För att komma åt en djupare förståelse behöver respondenten få möjlighet att kunna prata fritt, samtidigt som vi har möjligheten att kunna ställa eventuella följdfrågor vid behov. Därför har vi valt en semistrukturerad intervjuform, vilket Bryman och Bell (2015) beskriver som en färdig intervjuguide där det finns möjlighet att ge spontana följdfrågor under intervjun. Enligt Lind (2018), är en frågeguide användbart för att ge samtalen en struktur och för att ge relevanta frågor och svar för undersökningens syfte. Den *frågeguide* vi har utformat bygger på studiens forskningsfrågor samt vald teori (se bilaga 1). Frågorna vi förberett var tänkt att endast finnas som ett hjälpmedel för att få igång en diskussion och styra tillbaka till ämnet vid behov.

Vi försökte undvika långa och ledande frågor för att inte påverka respondenten och därmed resultatet. Öppna frågor har fördelen att respondenterna kan svara med sina egna ord. Det lämnar även utrymme för oväntade svar eller reaktioner. En nackdel kan enligt Bryman och Bell, (2015) vara att respondenten kan prata längre än planerat och att transkriberingen kan bli mer tidskrävande. Dock med en semistrukturerad intervjuguide kunde vi styra tillbaka respondenten vid behov och bibehålla möjligheten att kunna svara fritt och öppet. Att styra tillbaka respondenten när det behövdes gjorde också att vi hann med att ställa alla frågor och undvika korta ner intervjuguiden.

Under intervjun/besöken kommer även miljön och eventuella känslouttryck att dokumenteras i minnesanteckningar. Dessa anteckningar används vid transkriberingen och får ytterligare förståelse om kontexten som studeras. Miljön vi intervjuade i var oftast på respondentens arbetsplats, men vissa utfördes även hemma hos respondenten. Pilotintervjun genomfördes i ett grupprum på universitetet. Vi var dock noga med att inte sitta på öppna ytor där många människor rör sig. Händer det mycket runt omkring kan det bli en distraktion både för

intervjuaren och respondenten, dessutom blir de inspelade rösterna svårare att urskilja vid transkribering.

### 2.3.3 URVALSFÖRFARANDE

Då det är mellanchefer hantering av sin roll som ska studeras, är det just mellanchefer som intervjuades. Alvehus (2013) kallar detta för ett strategiskt urval, då man vill ha tag på folk med vissa specifika erfarenheter. Uppsatsen har inget fokus på varken en bransch eller ett specifikt företag, utan på olika organisationer, då syftet med uppsatsen är att få en bredare förståelse om mellanchefer.

Med hänsyn till uppsatsens omfattning och tidsbegränsning använde vi enligt Alvehus (2013) också ett *bekvämlighetsurval*. Vilket innebär att vi utgick från vårt egna geografiska område, Göteborgs Stad med närliggande kommuner vid sökandet av kandidater. Vi fokuserade inte heller på kandidaternas kön, ålder med mera. Skulle vi beakta även sådana faktorer hade möjligheterna att hitta kandidater minskat ytterligare. Vårt resonemang är att dessa faktorer inte är av vikt för forskningsfrågan och hade dessutom blivit för omfattande för uppsatsen. Intervjuerna utfördes under uppsatsens gång mellan 8/11 och 15/12. Respondenterna listas nedan i tabell 1:

	Yrke:	Intervjutid:
1	Ekonomichef	25 min
2	Konsultchef	30 min
3	Butiksansvarig	26 min
4	Skattehantering	24 min
5	Gruppchef	61 min
6	Manager hotellreception	55 min
7	Segmentschef	62 min
8	Produktionsplanerare (pilotintervju)	76 min
9	Projektledare	68 min
10	Butiksansvarig	54 min
11	Kanslichef	46 min

**Tabell 1:** visar yrkestitel/arbetsområde, samt intervjutid på de 11 respondenter som deltog i undersökningen.

Några respondenter hade kort erfarenhet av att vara mellanchefer och en del hade lite längre. Respondenterna hade runt 2 till 4 medarbetare under sig. Förutom en som stack ut med 46 st, dock så handlade det om många timanställda då branschen och deras öppettider kräver det för att gå runt. De flesta hade bara en chef över sig medan några andra hade både en chef och ledningen över sig.

Totalt intervjuade vi 11 personer, inklusive pilotintervjun. Tanken var att intervju fler, dock såg vi redan efter 9:e intervjun att respondenterna svarade likartat. Detta gjorde att vi kände av en viss empirisk mättnad. Samma aspekter kom upp under de sista 3 intervjuerna utan några nya empiriska tillägg. Vi kan tänka oss att det kunde bero på att intervjuguiden som användes inte kunde få ut mer. Men eftersom intervjuguiden är baserad på forskningsfrågan valde vi att avsluta den empiriska insamlingen, då den ansågs vara tillräcklig för att kunna besvara forskningsfrågan. Dessutom vid kvalitativa ansatser, som denna uppsats har, är det vanligare att fokusera på endast ett fåtal enheter. Då denna typ av studie enligt Lind, (2017) är mångdimensionell blir det för krävande, både med tid och resurser, att studera allt för många enheter.

Något som var väldigt utmanande med uppsatsen var att hitta folk som ville ställa upp på intervju. Det är trots allt chefer med ofta pressade schema som antingen ska lägga sin fritid eller arbetstid på oss. Vi fick lite hjälp från vänner och familj att hitta intervjupersoner som arbetade i rollen mellanchefer. Då respondenterna var väldigt varierande, eftersom de kom från olika typer av företag med olika antalet anställda, var det lite svårt att få en helhetsbild över hur mellancheferna jobbar eftersom det kan skilja sig rätt mycket beroende på företagets storlek. Antalet anställda ställer växlande krav på mellanchefer. Dock anser vi det även vara en fördel att ha mellanchefer från olika branscher då det ger oss ett bredare spektrum över hur deras vardag kan se ut, samt kunna fördjupa oss mer i ämnet i sig.

## 2.4 FORSKNINGSETIK

Intervjuerna spelades in vid tillåtelse, vilket samtliga respondenter godkände. Detta transkriberades även för att inte missa några viktiga detaljer. Enligt Bryman & Bell (2015), är transkribering en mycket tidskrävande metod. Dock hjälper den oss att minnas våra tolkningar av hur saker sägs under intervjun. Det är även en fördel att materialet går att spela upp igen för att inte missa något viktigt.

Samtliga respondenter blev informerade på förhand om anonymitet samt deras rättighet att avbryta intervjun när de vill, eller valet att inte svara på alla frågor. Anonymitet respekteras och alla uppgifter på de intervjuade kommer alltid hanteras försiktigt. Vi informerade och lovade att vi inte kommer dela inspelningen någonstans där obehöriga kan ta del av den. Det är därmed endast vi som skriver arbetet som kommer kunna lyssna på inspelningen. Vi berättade även syftet med intervjun innan respondenterna valde att delta för att ge dem en chans att avstå. Eftersom informationen som samlas in kan sätta respondenterna i en svår position till sin chef och företag valde vi att hålla både respondenter och företagen anonyma,

vilket innebär både extern och intern anonymitet. Enligt Bryman & Bell (2015), är det en fördel med anonymitet då det gör att personen känner att det kan vara mer öppna och ärliga i sina svar. Intervjuerna planerades ta ungefär en timme per person vilket vi också meddelar respondenterna innan de väljer att ställa upp. Anledningen till just den utsatta tiden är för att kunna få en djupare informationsinsamling och inte endast "skrapa på ytan", samtidigt som vi ser till studiens omfattning. Trots att intervjuerna är anonyma kommer vi även låta respondenterna läsa arbetet om de önskar, innan det publiceras för att säkerställa att de känner att deras identiteter är väl skyddade. Meningen är att deras kollegor, chefer men också läsare inte ska kunna identifiera vem som säger vad.

## 2.5 BEARBETNING AV ANALYSEN

Uppsatsen har en genomgående struktur för att dels ge läsaren tydlighet, men också bättre förutsättning att kunna analysera det empiriska materialet. Strukturen tar form av kategorier i teorikapitlet. Detta innebär att frågeguiden som också är utformad efter teorin gör det lättare att dela in det empiriska materialet efter samma kategorisering. Enligt Bryman & Bell (2015) kallas det för kodning som innebär att etiketter sätts på den data man har samlat in, för att kunna bearbeta datan på ett effektivt sätt.

Under rubriken "Kvalitativ fallstudie" nämndes det att studien är flerdimensionell. Detta förhållningssätt använder vi även i analysen. Ett flerdimensionellt perspektiv om att mellanchefer har mer än en dimension som måste beaktas. Att de motiverar och kommunicerar inte vid separata tillfällen utan samtidigt. Därför använder vi detta perspektiv för att kunna analysera datan på ett sätt som tar hänsyn till mellancheferns olika och parallella dimensioner, och därmed ge en djupare förståelse för deras hantering av rollen.

## 2.6 STUDIENS KVALITÉ

Vi har försökt ha en viss förståelse att intervjuerna inte ger en självklar bild av hur vardagen ser ut för en mellanchefer (hur sannolikt resultatet speglar verkligheten). Svaren vi fick var mycket varierande och så är det även i verkligheten. Det är så mycket olika faktorer som spelar in. Samtidigt som man måste informera om syftet till intervjun till respondenterna så kan det även leda till att respondenten svarar på frågorna så som de tror att vi vill att de svarar. De kanske svarar på ett sätt som de tycker låter bra, som de tror att litteraturen säger. Detta är något som man måste ta hänsyn till. Vi hoppas dock att respondenterna svarade så ärligt som möjligt trots deras vetskap om inspelning av intervjuerna.

Enligt Lincon & Guba (refererat i Bryman och Bell, 2015), finns det 4 olika delkriterier att ta hänsyn till för att studien ska kunna bedömas som trovärdig. Dessa kriterier används för att

bedöma kvaliteten i en kvalitativ forskning: *Tillförlitlighet, Överförbarhet, pålitlighet och konfirmering.*

Enligt Bryman och Bell (2015), behövs *tillförlitlighet* för att säkerställa att forskningen utförts enligt de regler som finns samt att respondenterna fått ta del och och bekräftar att forskningen uppfattats på rätt sätt. För att skapa tillförlitlighet har respondenterna fått läsa slutresultatet av rapporten för att kunna känna och bekräfta att det stämmer överrens om vad de sagt.

Enligt bryman & Bell (2015) innebär *överförbarhet* att andra forskare skulle få liknande resultat om de skulle utföra studien på samma sätt. Enkäter hade givit en statistisk överförbarhet, problemet är att enkäter inte hade gett oss en tillräcklig bredd i studien. Därför har vi utfört semistrukturerade intervjuer som istället kan ge en analytisk överförbarhet om den skulle upprepas. Om samma urval, frågeguide och design av uppsats hade återskapats hade inte det empiriska materialet skiljt sig så mycket åt från denna. Eftersom vi upplevde en empirisk mättnad, vilket innebär att den innefattar den data som fanns tillgänglig vid uppsatsens utförande. Analytiska datan i sin tur blir överförbar då sammanhangen från empiri är jämbördiga, således att mellanchefernas hantering är återkommande.

Enligt Bryman & Bell (2015) behöver forskaren anta ett granskande synsätt för att kunna bedöma *pålitligheten* i arbetet. Detta innebär ett säkerställande av att forskningsprocessens olika moment genomförts och redovisas. Såsom bland annat problemformulering, val av undersökningsmetoder, datainsamling och analys av data. Vi har, för att påvisa studiens pålitlighet, noga presenterat alla moment i metodkapitlet, det vill säga vad vi gjorde och hur vi utförde det.

Enligt Bryman & Bell (2015) behövs *konfirmering* eller *bekräftelse* för att uppsatsen ska finnas trovärdig. Vilket innebär att forskare försöker säkerställa att de agerat i god tro. Det vill säga att forskaren inte låtit personliga värderingar eller egna erfarenheter influera studien på något sätt. Vi uppfyller redan detta kriterium genom att: två stycken har genomfört uppsatsen därav har inte en person kunnat influera självständigt; en tredje utomstående handledare har följt uppsatsens process och granskat uppsatsens trovärdighet; och den empiriska mättnaden blir en motpol mot våra egna värderingar, då det ger en robusthet mot andra tolkningar än den empiriska.

Uppsatsen speglar vår analys och reflektion av den empiriska och teoretiska data vi samlat in. Vi har även försökt ha en så neutral syn på mellanchefer som möjligt genom hela genomförandet av intervjuerna och skrivandet av uppsatsen för att resultat och teori inte ska påverkas av våra egna tankar om rollen mellanchefer.

### 3. TEORETISK REFERENSRAM

*Här presenteras den utvalda teorin som valts ut i förhållande till forskningsfrågan. Senare kommer denna teori kopplas till empirin ihop med diskussion under avsnittet analys.*

---

#### 3.1 MELLANCHEFENS VARDAG

Oftast är det de mest synliga ledarna som har de högsta hierarkiska positionerna inom organisationer. Mellanchefer fungerar som en länk i organisationer genom att ansluta anställda nedre i hierarkin till den övre ledningen (Argyris, 1964 se Tangirala, Green & Ramanujam, 2007). Mellanchefer arbetar exempelvis med att få projekt slutförda genom sina medarbetare. De samordnar aktiviteter mellan grupper och utövar inflytande både inom och utanför organisationen (DeChurch, Hiller, Murase, Doty & Salas 2010 se Caughron & Mumford, 2012). Deras position "på mellannivån" i organisationen dikterar att de har möjlighet att utöva inflytande uppåt och nedåt när de arbetar för att implementera den övre ledningens strategi men också svarar på behoven hos den personal som de leder (Floyd och Wooldridge, 1994, Yammarino, 1994 se Caughron & Mumford, 201).

Det är oftast mellancheferna, och inte toppcheferna, som har sina händer på organisationens "puls". De är närmare kunder och andra intressenter som ger dem kunskap om vilka strategiska frågor som kräver uppmärksamhet. Mellanchefer spelar en avgörande roll när det gäller att upptäcka nya idéer och styra resurserna kring dessa nya idéer. Mellanchefer väljer ofta när, var och hur de ska ta idéer och frågor till deras chefs uppmärksamhet (Kanter, 1982 se Dutton, Ashford, O'Neill, Hayes & Weirba, 1997). Mellanchefer bidrar till företagets strategiska inriktning genom att framföra och definiera frågor till högsta chefen, och på så sätt påverkar organisationens effektivitet (Dutton m fl., 1997).

På senare tid har omfattningen av strategiutveckling utvidgats till att även omfatta mellanchefer och andra organisationsmedlemmar, och inte längre endast toppcheferna. (Ouakouak, Ouedraogo & Mbengue 2014). Brubakk & Wilkinson (refererat i Ouakouak m fl. 2014) definierar mellanchefer som en mellanhand mellan toppchefer och anställda på lägre nivå. När mellanchefer är involverade i strategiprocessen tenderar de att bli mer engagerade i organisationen och ha bättre förståelse för strategin. Detta bidrar i sin tur till förbättrad kontinuerliga prestationer (Ouakouak m fl., 2014).

Mellanchefer har blivit en nyckelaktör i strategi på grund av sin fördelaktiga position där de får insikt om viktiga intressenter. Enligt Howell & Higgins (refererad i Ouakouak, Ouedraogo & Mbengue, 2014) främjar mellanchefer aktivt idéer, ger stöd och ser till att innovativa idéer implementeras väl.

## 3.2 FÖRTROENDE

I en artikel av Raes, Heijltjes, Glunk och Roe (2011) skriver de om skillnaderna mellan ledning och mellancheferna, samt drar samband till förtroende. Ledning och mellancheferna är beroende av varandra för att kunna interagera samt upptäcka brister i miljö och styrningskrafter för stabilitet samt förändring. Detta trots att parterna inte har lika mycket makt och att det finns asymmetrier av information och inflytande. Ledningen har den formella makten för organisationsfunktioner och en översikt över ett brett spektrum av information. Medan mellancheferna istället har god tillgång till information från nedre nivåerna, samt är dem som först arbetar med ledningens beslut. Dock ser man att de kan vara asymmetri hos de två då de har olika intressen. Mellanchefernas mål handlar om affärsenheter och dessa mål kanske inte ligger helt i linje med Ledningens. Mellancheferna kanske även undviker att dela viss information med toppchefen eftersom han eller hon inte vet om ledningen kommer använda det till mellanchefernas nackdel eller fördel. Något som är viktigt i det här läget är förtroende som drivkraft.

Raes m fl. (2011) visar i sin studie att högre nivåer av förtroende från följarna leder till ett positivt beteende gentemot ledaren, eftersom de önskar att behålla det positiva förhållandet där kontrollerande inte är nödvändigt. Även chefer är mer villiga att ta risker med följare de litar på. Därför föreslår författaren att toppchefer och mellanchefer litar på varandra, för att få följarna att göra detsamma (Raes, Heijltjes, Glunk och Roe 2011).

Som nämnts tidigare dikerar mellancheferns position att de har möjlighet att utöva inflytande både uppåt och nedåt. Även om toppcheferna har ett märkbart inflytande på mellancheferna har de sällan mycket påverkan på anställda på lägre nivå (Caughron & Mumford 2009). Detta visade även Chun, Yammarino, Dionne, Sosik och Moon (refererat i Caughron & Mumford (2012) i sin undersökning om ledarskap från flera ledningsnivåer och ett flertal analysperspektiv. Deras studie visade att ledare på högre nivå kan ha ett stort inflytande på mellanchefer, men att påverkan på lägre nivåer var mycket liten. Detta kunde påvisa vikten av mellanchefer som en mellanhand för att utöva inflytande på de anställda (Caughron & Mumford, 2012).

## 3.3 UTBYTE SOM SKAPAR FÖRTROENDE

För förtroende och lojalitet krävs också en viss typ av utbyte. Ledare-medlems utbyte (Leader-member exchange på engelska) innebär ett sorts utbyte mellan ledare och efterföljare där båda får ut något av relationen. Genom leader-member exchange (LMX) kan man skapa positiva effekter präglade av bland annat förtroende, ansvar och stöd. Parternas personlighet, karaktär och kompetens påverkar relationen mellan ledare och efterföljare, men även graden av högt eller lågt utbyte. För att etablera en relation med hög grad av utbyte krävs det att ledaren förser efterföljaren med bland annat ansvar, intressanta arbetsuppgifter, status,



personligt stöd för utveckling med mera. I utbyte får de tillbaka högt engagemang, lojalitet och arbetsmoral (Sveningsson & Alvesson, 2016). Pålitlighet associeras med LMX. En anställd som får bra fördelar och förmåner, känner sig oftast skyldig att ge något tillbaka till sin chef och till organisationen (Coyle-Shapiro & Conway, 2004 se Tangirala et al, 2007).

Tangirala, Green & Ramanujam, 2007 skriver att forskare har, trots att LMX-effekter anses pålitliga, uttryckt en oro över att en del forskare inte tillräckligt har undersökt omständigheter under vilka LMX verkligen har ett starkt inflytande på anställda. Författaren hävdar att dynamiska förhållanden i en hierarkisk organisation ofta är sammanflätade in i varandra. Förhållandet mellan en mellanchefer och en medarbetare är exempelvis kapslad i förhållandet mellan mellanchefer och hans eller hennes chef. Det är troligt att en mellancheferns förmåga att inverka på lägre nivå i hierarkin, påverkas av kvaliteten på hans eller hennes relation till sin egen chef. Författaren föreslår således att förhållandet mellan mellancheferen och hans eller hennes chef (leader-leader exchange, LLX) påverkar effekterna av mellancheferns förhållande till den anställda, d.v.s effekterna av LMX. Författaren hävdar här att ledare-medlems-utbyte (LMX) har en starkt positiv effekt på medarbetarnas attityder gentemot organisationen och dess kunder där ledare-ledare-utbytet (LLX) är högre (Tangirala, Green & Ramanujam, 2007).

### 3.4 EMPOWERMENT

Mellanchefer pressas mellan två konkurrerande paradigmer. Den första uppmanar att ha kontroll, medans den andra uppmanar till att avstå från kontrollen. Empowerment beskrivs här som något som innebär en ökad makt och auktoritet med motsvarande ansvar och kompetens till anställda. Medarbetaren får ett större ansvar för arbetets planering, genomförande och resultat. Detta förutsätter dock oftast en djupare kompetens hos medarbetaren och en förståelse för verksamhetens helhet (Bruzelius & Skärvad, 2011).

Klagge (1998), utförde en studie där mellancheferns verkliga åsikter om empowerment undersöktes. De flesta medgav att empowerment innebär att ge ökad makt och auktoritet och motsvarande ansvar och kompetens, till de anställda. Att placera ansvaret för beslut och handlingar på lägsta nivån samt ge dem de verktyg och resurser som behövs. Ytterligare beskrevs mellanchefer som rädda för att genom empowerment förlora makt och kontroll. Undersökningen visade även att en del kände att tiden och energin för att implementera empowerment skulle vara för ansträngande. Att ansvaret skulle ligga på dem i implementeringen och att coachingen skulle vara tidskrävande. Mellancheferna står också inför utmaningar när organisationer försöker implementera empowerment. Det indikerar på att de positiva fördelarna med empowerment är ökning av strategisk effektivitet, produktivitet, samarbete och drift. Fördelarna för de anställda är förbättrad moral, professionell utveckling och personlig tillväxt. Mellancheferna måste känna till sin egen nivå av empowerment, måste känna till deras anställdas kapacitet, måste kräva lämplig utbildning för sina anställda och måste vara villiga att implementera lämpliga nivåer av empowerment

när deras anställda är redo. Coaching, utbildning, förstärkning stöd och kommunikation är det viktigaste när mellancheferna ska genomföra empowerment. Mellanledare är på den perfekta positionen för att underlätta den tvåvägskommunikation som är nödvändig för att koppla samman högsta chefens samlade vision med de olika medarbetarnas olika styrkor (Klagge, 1998).

Wilkinson (refererat i Procter, Currie & Orme 1999), hävdar att empowerment framställs som det sätt på vilket organisationer kan gå från ett regelbundet och statiskt förflutet till en mer flexibel och dynamisk framtid. Hans termer innebär att man med empowerment i relation till anställda kan gå från kontroll till engagemang, med andra ord ett sätt att utnyttja anställda. Han ansåg att empowerment sker inom ramen för en strikt ledningsagenda, att makt ges av arbetsgivare snarare än tas av anställda. Han påpekar även att empowerment inom exempelvis tillverkning har en helt annan betydelse än empowerment inom tjänstesektorn (Wilkinson, 1998 se Procter, Currie & Orme, 1999). Wilkinson antyder att i empowerment-litteraturen innebär rollen som mellanchefer inte längre innehavare av makt utan istället coaching och ledarskap. Dock måste högsta ledningen anta en mindre riktad stil gentemot sina mellanledare och därmed uppmuntra till eget beslutsfattande för att detta ska fungera effektivt (Procter, Currie & Orme, 1999).

En teori av Kanter (refererad i Hagerman, Högberg, Skytt & Wadensten, 2017 ) om strukturell empowerment är en organisationsteori, där fokus ligger på kontextuella faktorer inom organisationer som främjar för hälsosamma arbetsmiljöer, effektivitet och engagemang. Inom strukturell empowerment finns det fyra viktiga sociala strukturer; *möjligheter, information, stöd och resurser*. Möjligheter – att växa och utvecklas inom organisationen. Information – om arbetet och organisationen. Stöd – från medarbetare inom organisationen och Resurser – material och tid. Tillgång till dessa fyra, beror emellertid på personens position i hierarkin. Spreitzer (refererad i Hagerman m fl., 2017 ) hävdar dock att psykologiska empowerment-koncept kan ses som individens reflektioner över sin eget arbete och roll. Något som hjälper en individs förmåga att forma sin roll i sitt arbete är *självbestämmande*, en känsla av att ha autonomi och kontroll.

### 3.5 AUTONOMI

Något som kan vara nyttigt för en organisation är "autonomi" som kort kan definieras som delegering av ansvar och befogenhet till anställda ( Kuratko & Irland 2005 se Ouakouak, m fl, 2014 ) och den kontroll arbetarna har över beslut inom sitt arbete (Fielding, se Wheatley 2017). Anställdas autonomi innebär den frihet de tillskrivs för att utföra och kontrollera sina arbetsuppgifter (Drafke & Kossen, 2002 se Oukouaka m fl, 2014). De anställda behöver inte få godkännande från individer på högre nivåer inom organisationen, och slipper också ofta övervakning och kontroll (Szulkin, 1999 se Ouakouak m fl, 2014). Att ge anställda den självständigheten kommer även med ett större ansvar för att uppnå resultat. Även om de anställda med detta får en viss frihet, finns det fortfarande vissa kontrollmekanismer vilket

kan leda till att arbetet ökar trycket och intensiteten. (Ouakouak, Ouedraogo & Mbengue, 2014). När människor agerar av tvång, tryck och kontroll sägs de vara *externt motiverade*; när de bedriver aktiviteter spontant sägs de vara *inre motiverade* (Lopes, Lagoa, Calapez, 2014).

Befogenheten att få ta egna beslut inom ramen för autonomi förmedlar en viss typ av förtroende för de anställda och deras förmågor (Ryan & Deci 2000, se Anand, Chhajed & Delfin 2012 ). Anställda behöver självständighet i sitt arbete om de ska känna engagemang. De behöver även känna att de kan komma med förslag och idéer samt använda sin kreativitet för att bidra till utformning av arbetsprocesser (Anand, Chhajed & Delfin 2012). Folk som befinner sig i autonomiska (självstyrande) miljöer är mer nöjda i arbetet och mindre fokuserade på lön och förmåner (Sheldon m fl., 2004 se Lopes, Lagoa, Calapez 2014). Att kontrollera medarbetarna eller begränsa dem hindrar människors förmåga att engagera sig i självreglerat beteende (Lopes, Lagoa, Calapez, 2014).

Karasek refererat i Wheatley (2017) delar upp autonomi i olika kategorier: *Schemalägnings-kontroll* och *jobb-kontroll*. Jobb-kontroll innebär egen kontroll över exempelvis arbetsuppgifter. Schemalägnings-kontroll innebär kontroll över tid och plats. Enligt Batt & Valcour (refererat i Wheatley, 2017) ger ökad kontroll av jobb och schema betydande fördelar för både arbetsgivare och anställd. Kontroll över arbetstid och plats skapar tillfredsställelse hos den anställda. Autonomi gör det möjligt för arbetsgivare att behålla kontrollen samt begränsa makten för de anställda och samtidigt öka arbetstiden. Brannen (refererat i Wheatley 2017) hävdar att de anställda arbetar mer och tillbringar längre tid på arbetet ju mer autonomi de känner. Man har sett att arbetsintensiteten har ökat inom många yrken. Choi et al. (refererat i Wheatley, 2017) skriver att den relativa närvaron av autonomi länge har varit förknippat med yrkes-rankning och färdighetsnivå.

### 3.6 MOTIVATION

Tidigare teorier om arbetsmotivation var rätt så förenklade. Man ansåg att nyckeln till motivation var antingen morot eller piskan. Med andra ord: betala folk för att vara bra arbetare, eller avskeda (straffa) dem för ett dåligt arbete (Taylor, 1911, se Katzell & Thompson, 1990). Så småningom ifrågasattes dessa teorier och man förstod att motivation även kom från andra incitament än pengar eller att få behålla ett jobb (Mausner & Snyderman 1959, se Katzell & Thompson, 1990). Det finns idag en uppsjö av studier i motivation, dock saknas en entydighet bland dem. Oftast förknippas motivation till medarbetarna, eftersom det är dem som ska motiveras för att öka produktiviteten, mindre kopplingar görs mellan chefer och motivation (Blomquist & Röding, 2010).

En teori av Herzberg, (refererad i Chan & Baum, 2007) delar in motivation till två faktorer: *motivationsfaktorer* och *hygienfaktorer*. Exempel på motivationsfaktorer kan vara bekräftelse på prestation, befordran, intressanta arbetsuppgifter och ansvar. Exempel på hygienfaktorer är arbetsvillkor, lön, status och god arbetsledning. Kort sagt motivationsfaktorerna relaterar till arbetsuppgifterna medan hygienfaktorerna relaterar till arbetsmiljön. Eller som Bruzelius &

Skärvad (2004) uttrycker det: “behandlas jag väl” - hygienfaktorer och “används jag väl”- motivationsfaktorer.

Andra studier skiljer på inre- och yttre motivation, snarlikt som Herzberg (refererad i Chan & Baum, 2007) Inre motivation som Entwistle (1996) beskriver handlar om att trivas med sina arbetsuppgifter: är de intressanta och roliga. De handlar också om tillfredsställelse för det inre personliga behovet som prestation, självkänsla m.m. Imsen (1999) fokuserade mera på den yttre motivationen som bygger på hoppet om att bli belönad, och undvika bestraffning. Exempelvis kan det handla om provision på lönen eller sluta bjuda de anställda på gratis frukt, morot eller piska. Poängen landar i att yttre motivation är relaterat till att uppnå mål.

Dock menar Boethius & Ehdin (1993) mer skeptiskt att det inte går att motivera genom yttre belöningar; att yttre motivation inte är tillräcklig för bra prestationer. Och att inre motivation ligger på individen själv, eftersom det är bara en själv som kan skapa samt påverka det. Boethius & Ehdin bedömer att det enda en mellanchefer kan göra är att skapa förutsättningar för inre motivation genom värderingar. Motivera genom att kommunicera företagets värderingar i det vardagliga arbetet och vara tydlig med sina egna. Om företaget och cheferna har ett bra värdesystem kan de skapa mening i arbetstillvaron som leder till motivation att prestera, och inte minst glädje på arbetsplatsen.

### 3.7 KOMMUNIKATION

Trots att vi oftast inte reflekterar speciellt mycket över vårt sätt att kommunicera i arbetet, ses kommunikation ofta som ett problem för många organisationer. Klagomål om att kommunikationen är ett problem förekommer allt för ofta. De anställda kan klaga på att de inte hörs och att beslut ovanifrån inte kommuniceras. Traditionellt sätt har inte chefer någon utbildning i just det kommunikativa eftersom de oftast har en utbildning som exempelvis ekonomi eller ingenjör (Heide & Simonsson, 2013).

Flera forskare lyfter fram betydelsen av den muntliga kommunikationen mellan en medarbetare och dess närmsta chef. Medarbetarna ha mer tillit till deras närmaste chef då det är han eller hon som känner till deras vardag bäst och har bäst möjlighet att skapa direkta förutsättningar för delaktighet. Tidigare var chefens roll inom kommunikation att arbeta med exempelvis mailutskick, databaser och intranät. Idag handlar det mer om att sälla, förklara och förädla informationen samt skapa dialoger (Heide & Simonsson, 2013).

Dålig kommunikationen mellan avdelningar och på olika nivåer kan hämma den organisatoriska effektiviteten (Caughron & Mumford, 2012). Alla människor är unika varelser med olika erfarenheter vilket gör att vi också är oförutsägbara varelser. Det kan leda till att kommunikation och samspel bli en svårtolkad faktor med många fallgropar och risker för missförstånd. Eftersom språket är mångtydigt krävs ibland tålmod och fantasi för att förstå vad den andra menar. Vi är vana att fylla i oklarheter och saker som utelämnas för att

få ett sammanhang i det som har sagts (Nilsson & Waldemarson, 2011). Kommunikationen är för en ledare en ofrånkomlig del av vardagen (Blomquist & Röding, 2010)

### 3.8 FEEDBACK

För många företag görs regelbundna undersökningar där medarbetare, kollegor och chefer får svara på frågor om hur de uppfattar ledaren/ledarna. Dessa undersökningar kallas 360-graders enkät eftersom de syftar till att åskådliggöra en person utifrån hela omgivningen. (Blomquist & Röding, 2010). 360-graders feedback innebär att feedbacken kommer från minst två oberoende källor, så som underordnade, kollegor, chefer och personer utanför verksamheten (Lepsinger & Lucia, 1997, Se Kochanowski, Seifert, & Yukl, 2010) Om 360-graders feedback används rätt, kan det hjälpa människor att systematiskt förstå inverkan av deras beteende på andra (Day, Fleenor, Atwater, Sturm & McKee, 2014). Ibland kan det även vara så att endast medarbetarna får svara på enkäten och då kallas det en 180-gradig enkät. Alla behöver någon typ av feedback, att få bekräftat av omgivningen hur de uppfattar en är en förutsättning för att kunna lära och utvecklas. Feedback handlar om att berätta för personen hur man upplever honom/henne. (Blomquist & Röding, 2010).

Chefer som värderar och tar till sig feedback betraktas som bättre ledare. De söker efter feedback när de strävar efter självmedvetenhet och självförstärkning (Lindenbaum och Levy 2010, Se Steelman & Wolfeld, 2018). Framgång bygger på förhållandet mellan anställd och chef där objektiv information, såsom feedback, prestationsdata och bedömningar utvärderas. Effektiva ledare gör inte endast årliga prestationsbedömningar, utan även utvärdering av mönster och trender i anställdas prestanda, samt skapar en medvetenhet genom kontinuerlig feedback. Detta ger möjligheter till reflektion, självreglering och hjälper till i handlingsplanering för att uppnå mål. En tydlig kommunikation av förväntningar och konstruktiv feedback med information om vad man kan förbättra behövs (Steeleman & Wolfeld, 2018)

## 4. EMPIRI

*Här presenteras resultatet av de intervjuer vi genomfört. Något vi upptäckte under skrivandets gång var att många utav ämnena överlappar väldigt mycket med varandra. Dock har vi ändå valt att dela upp empirin under rubriker för att göra det så tydligt som möjligt. Vissa ämnen kommer ibland tas upp under andra rubriker än sin egna, eftersom vi inte kan separera dem utan att kontexten eller sammanhangen blir obegripliga.*

---

### 4.1 MELLANCHEFENS ROLL

Majoriteten av respondenterna berättade att förutom att ta hand om sina anställda tillbringar de mycket tid av deras arbete till att planera dagen och schemalägga personal. Schemaläggning av personal var något vi mest såg hos de företag som hade timanställda, och inte hos de företag som hade vanliga kontorstider 8-17. Dock var det flera som svarade att de ändå arbetar ihop med sina medarbetare och delegerar inte endast ut uppgifterna till andra. De menar att deras arbete även är ganska operativt, att de arbetar med samma arbetsuppgifter som sina medarbetare. Även om det fanns likheter i typen av arbetsuppgifter fanns det mycket skillnader i vad just det innebar på grund och deras olika branscher. Exempelvis arbetar en som ekonomichef, en som chef över konsultchefer och en som ansvarig över receptionen och service på ett hotell. Ekonomicheferna berättade exempelvis att hon har ansvar över andra arbetsuppgifter än sina medarbetare, och att även dem har olika områden de arbetar med. Konsultchefen berättar att hon för det mesta arbetar med samma arbetsuppgifter som sina anställda, bara att hon ha lite mer ansvar över en större grupp. Han som var mellanchefer på ett hotell berättade att han gärna kavlar upp ärmarna, och gör skitjobb som att fixa stopp i en toalett på ett hotellrum, för att visa att han inte gör skillnad på människa och människa. De flesta kände att de var nöjda över sin roll som mellanchefer och tycker det är roligt att leda team, detta hade att göra med att de även fick arbeta med sin grupp och inte bara ha den där chefsrollen.

### 4.2 MOTIVATION

På frågan om vad som motiverar mellanchefer och hur de motiverar sina medarbetare svarade en skämtsamt: *“Lönen! Ingen hade varit här annars.”* Dock gav samtliga, även den skämtsamma respondenten, inte incitament som lön eller bonus som svar på frågan. Utan snarare gick alla in på god arbetsmiljö, intressanta och utmanande arbetsuppgifter, möjlighet till självförverkligande, inflytande över sitt arbete, få feedback med mera. Därför kan man säga att fokus kring motivation från respondenterna har legat i det personliga snarare än i det materiella, där det personliga är till exempel gemenskap och det materiella är förmåner.

#### 4.2.1 ÖVERGRIPANDE MOTIVATION INOM FÖRETAGET

Övergripande motivation är förmåner och andra strukturer som används för att motivera medarbetarna. Vilket mellancheferna inte har eget mandat över utan är just övergripande för företaget. Till exempel fria arbetstider, utvecklande samtal, firmafester, karriärmöjligheter inom företaget m.m. *“(...) Oftast handlar det om att vara en schysst arbetsgivare.”* som en uttryckte det. Som nämndes innan räknades varken lönen eller bonusar med som ett incitament för motivering enligt respondenterna. Dock gick ingen respondent vidare med att berätta om de gav ut bonusar eller om medarbetarnas löner.

#### 4.2.2 MOTIVATION GENOM FEEDBACK

Vad som är mer intressant är dock hur mellancheferna själva motiverar sina medarbetare. Här uttryckte många att feedback, coaching och stöd är viktiga faktorer för medarbetarnas motivation, då de är förankrade till deras utveckling och självförverkligande. Majoriteten av respondenterna pratade även om feedback, att man måste ge mycket positiv feedback innan konstruktiv feedback kan ges: *“(...) man måste ge 5 st. positiva feedback för att kunna ge en konstruktiv, annars så kommer det inte tas emot på rätt sätt.”* också: *“(...) om man är nogga med att hela tiden påtala vad de gör bra, så kommer de lyssna mer, när man väl någon gång säger att det här skulle du kunna göra ännu bättre”*. Några respondenter nämnde även att de söker efter feedback både från sin chef och sina medarbetare. Att medarbetarundersökningar var något som skickades ut ibland. De värderade den chansen, att få sina medarbetares åsikter om dem som chef samt deras sätt att leda och fördela arbetet. Som en respondent nämnde är medarbetarens feedback nästan viktigare än chefens, eftersom det är den som utvärderas av chefen själv sen. Kanske han eller hon ser då att man gör ett bra arbete som mellanchefer. Flera respondenter nämnde även att de får feedback från sin egen chef. *“(...) Hon säger direkt när hon tycker att jag gör någonting bra, och hon säger när hon tycker att jag kan göra något annorlunda”*, som en av respondenterna berättade.

#### 4.2.3 MOTIVATION GENOM EGET ANSVAR

Flera gånger nämndes det också av respondenterna hur viktigt det är att inte stå i vägen för medarbetarnas utveckling. Mellancheferna ska backa tillbaka för att ge medarbetarna utrymme att styra sitt eget arbete, samtidigt som de ska känna sig sedda och hörda av mellancheferna. En av respondenterna höll med om den första biten om ansvar och att backa för medarbetarnas utveckling. Dock ansåg han det vara lite svårare att få sina medarbetare att känna sig sedda, detta på grund av att han har 46 under sig samt att det berodde det på de olika arbetstiderna. En del arbetade de dagar han inte var på plats, exempelvis helger eller natt. Om vi då återgår till ämnet feedback, så var detta något som påverkade medarbetarnas feedback till honom när det var dags för medarbetarundersökning.

Att backa tillbaka och ge medarbetarna utrymme och där med eget ansvar ansågs positivt av samtliga respondenter, då det skapar engagemang och är ett måste för effektivitet. Som mellanchefer skulle det bli alldeles för tidskrävande att kontrollera och styra på detaljnivå. Tyglarna är dock inte helt släppta utan strukturen är istället baserat på måldefiniering: *“(...) ”*

*jag är med och definierar vilket mål vi är ute efter.”* Måldefiniering är när mellanchefer tillsammans med medarbetarna definierar ett mål som medarbetarna ska uppnå. Istället för att mellanchefer berättar om vad och hur medarbetarna ska arbeta. På så sätt styrs verksamheten effektivt av mellanchefer samtidigt som motiveringen upprätthålls då medarbetarna bestämmer själva hur de utför arbetet mot de gemensamt satta målen.

I samband med motivation kom flera respondenter också in på praktisering av öppen kommunikation: *“(…) att låta dem vara väldigt involverade i allt som sker och vara öppen och låta dem driva saker.”* Eftersom att det krävs tydlighet vid till exempel målsättning, kan inte information undanhållas eller förvridas, med risk för missstolkning. Därmed förespråkas öppen kommunikation, och framför allt med syfte att involvera medarbetarna: då blir dem sedda, hörda, får vara kreativa och har något att sträva efter. Involveringen gör dem delaktiga i beslut, i den mån som går, vilket också inger en känsla av bidragande samt inflytande. Dock som en respondent påpekade skulle en del beslut ta väldigt lång tid om alla ska vara delaktiga i allt.

Flera paralleller kunde också dras mellan medarbetarnas och mellanchefernas motivation. Vad som motiverade den ena motiverade också ofta den andra. Om en respondent svarade att medarbetarna motiveras av exempelvis autonomi i arbetet, svarade de också att de själva motiveras av autonomi i sitt arbete: *“Jag motiveras också av detta.”* De svarade även att de motiveras av bland annat bekräftelse, feedback och resultat, samma faktorer som de beskrev när de berättade om hur de motiverade sina anställda.

### 4.3 EGENMAKT & FRIHET UNDER ANSVAR

Samtliga respondenter ansåg att det är viktigt att medarbetarna har frihet och ett eget ansvar i sitt arbete, eller som en respondent sa: *“(…) frihet under ansvar.”* Dock fanns två olika sätt mellancheferna arbetade på. Vissa respondenter delegerar ut arbetsuppgifter som medarbetarna fick ansvara över, men att mellanchefer fortfarande finns vid behov och gav stöttning. Några andra respondenter arbetade mot mål, måldefiniering. Skillnaden är att vid måldefiniering har medarbetarna fått vara med och bestämma men att mellanchefer fortfarande har ett vakande öga. Medan att delegering av arbetsuppgifter till medarbetarna innebär att de får frihet under ansvar, där mellanchefer inte har ett vakande öga utan förväntar sig att medarbetarna sköter sina arbeten. En mellanchefer berättar hur ohållbart det hade varit om hans medarbetare inte skulle ta egna beslut vid gästservice, utan att först kolla med honom:

*“ (...) vi har väldigt många gäster som checkar in. Det hade varit ohållbart om alla dem gäster som har en fråga, så måste alla i receptionen komma in och fråga mig. Får jag göra såhär? Så det har vi jobbat väldigt mycket med, eget ansvar. ‘gör gästerna nöjda (...).’”*



En del betonade att medarbetarna ska ha eget inflytande över arbetet, men också att det i många fall är nödvändigt, exempelvis då medarbetarna sitter på detaljkunskaper. Till exempel var det en respondent som var mellanchefer för programmerare utan att ha utbildningen inom ämnet själv. Då är det svårt att lägga upp en tidsram för ett projekt om man inte har kunskap om programmering. Därav menade respondenterna att medarbetarnas detaljkunskaper gjorde verksamheten mer effektiv, om de som känner till arbetet bättre fick mer inflytande.

Flera företag hade flexibla arbetstider vilket respondenterna menade ger inflytande och eget ansvar samtidigt: *“Det viktiga är att arbetet blir gjort, inte att klocka in exakt 40 timmar varje vecka.”* En respondent förklarade att det inte bara handlar om att ge medarbetarna mer makt utan de behöver också utveckla initiativtagande och våga lösa problem själva, även om inte mellanchefer finns på plats; vilket flexibel arbetstid möjliggör. En annan respondent knöt an friheten till att medarbetarna växer i sitt arbete, som individer och motiveras. Alla olika svar respondenterna gav ledde fram till att medarbetarna skulle bli mer självgående så att de kunde fokusera på annat än kontroll och övervakning. Samtidigt som resultaten blev bättre eftersom medarbetarna ofta kan sitt eget jobb bättre än mellanchefer.

Några respondenter uttryckte ändå att man som mellanchefer ibland måste gå in och styra upp arbetet. Vissa medarbetare förväntade sig eller till och med krävde detta, eftersom de inte själva har den erfarenheten, kunskapen eller självförtroendet. Ofta handlade denna styrningen om att till exempel skapa nya mål eller lösa problem inom verksamheten. Uppstyrningen behövdes även vid exempelvis bildandet av en ny arbetsgrupp. Det händer ibland att medarbetarna vill bli styrda, till viss mån, *“(…) innan dammet har lagt sig.”* som en respondent svarade. Vad som kan tolkas från respondenterna är att det inte handlar om att medarbetarna vill bli styrda i precis allt eller förlora inflytandet över sitt arbete. I vissa situationer, som vid problem eller när det kommer till att sätta upp nya mål vill medarbetarna att mellanchefer kliver in, då medarbetarna inte vill ha det ansvaret. Här är medarbetarna villig att ge tillbaka sitt inflytande till mellanchefer, eftersom de inte kan eller vill hållas ansvariga om något går fel. Detta är dock något en av respondenterna menar är vanligare vid oerfarna medarbetare, som är nya på arbetet. Men även erfarna arbetare som är nya på just den arbetsplatsen men inte i rollen.

Det nämndes inte mycket om ledningens egna delegering eller målsättning till respondenterna. Det var dock tydligt att en del inte alltid höll med ledningens direktiv. En respondent uttryckte följande: *“De vill att vi jobbar på ett sätt som man inte vill jobba på.”* Respondenterna antydde att ledningen inte känner till arbetet lika bra som de själva och därför inte höll med beslut som togs, då de tyckte att andra beslut/lösningar var bättre. Därför har inte mellancheferna full autonomi från ledningen utan är fortfarande styrda till viss mån. En respondent tyckte det var skönt när hon var mammaledig och hennes chef faktiskt även fick ta på sig rollen som mellanchefer och se hur det var. *“(…) det är något jag har tyckt varit jätteskönt när jag varit föräldraledig, för då har min chef haft målsamtal med mina medarbetare alltså konsultcheferna, och då märker jag ju direkt att hon får en annan förståelse”.*

## 4.4 FÖRTROENDE

De flesta mellanchefer uttryckte en stor tillit till sina medarbetare. De menar att om man kan ge något till sina medarbetare så vet man också att man får något tillbaka: *“Jag ställer upp, och då kommer ju dem ställa upp också”*. *“(…) får dem ett sms från mig en lördag eller söndag, och dem vet att jag skulle ställt upp om jag kunnat, då kommer dem också ställa upp”*. Majoriteten av respondenterna kände även att de fått tillit från sin egna chef, att de får bestämma väldigt mycket själva. Samtidigt som de ibland behövde stå bakom beslut som de inte alltid höll med om. *“(…) man kan ju inte vara överens om allt”* som en uttryckte. En annan respondent önskade dock att hennes chef ställde lite mer krav på henne ibland. Dock var det inte speciellt många som ansåg att det känner sig klämda. De berättade bland annat att en bra chef gör mycket, att de får mycket tillit och att de får förklara beslut som tas till sina medarbetare, samtidigt som de får ha ett bra öga för vad vilka ideer som ska tas upp till högre chefen.

De allra flesta respondenterna uppmuntrar också medarbetarna till att dela med sig av åsikter och idéer, eftersom cheferna inte alltid vet eller kan deras arbete på detaljnivå. Detta inkluderar också förslag på förändringar och förbättringar. Som en respondent uttryckte det: *“Bara för att jag är avdelningschef så betyder inte det att jag kan allting bäst. Utan, man måste lyssna på sina medarbetare”*. Dock ville respondenterna få konstruktiva förslag på hur det kan genomföra dessa idéer från medarbetarna, att inte enbart “klaga” utan att komma med en lösning också. Som en annan respondent uttryckte det:

*“(…) det bästa är om medarbetaren kommer med en ide också [...] då har man sått ett frö och fått en fundering, aa men det är ingen dum idé. Det här kan vi faktisk göra, och då blir det inte ett jättestort projekt för mig att ro det i hamn, mer än att sätta en stämpel på det: ‘jätte bra det kör vi på’. det är ju det bästa, för oftast så har chefen inte hur mycket tid som helst.”*

Att de först gör en värdering, är det en bra idé, vad kommer det kosta, och kommer det gå att utföra? Skulle det visa sig att det inte kommer gå igenom behövde mellancheferna kommunicera till medarbetaren om varför det inte gick. Medarbetarna ska inte känna att de inte kan komma med idéer, därför är det viktigt att kommunicera mycket och visa att de kan komma med idéer och förslag till sin chef. Som en respondents berättade:

*“(…) det är viktigt att lyssna på sina medarbetare, så att de känner att de kan komma till mig med sina idéer och funderingar. Om jag hela tiden avvisar det, slutar de ju komma till mig, och sen så växer inte våran avdelning, för vi blir aldrig bättre.”*

Eller som en annan nämnde: *“(…) det tycker jag är SÅ viktigt. Att man verkligen känner att man kan komma med idéer, det tror jag är superbra.”*

## 4.5 HUR KOMMUNIKATIONEN SKER

När det kommer till kommunikation var det lite delade meningar från respondenterna: en del tyckte att kommunikationen kunde vara bättre uppifrån och ner och en del tyckte att kommunikationen var bra som den var. Någon respondent erkände även att han hade brister i sin kommunikation både uppåt och neråt ibland. Något som flera tyckte var utmanande var att de inte fick ta del av all information från början och ha den direktkommunikationen. Att inte alltid få närvara vid ledningsmötena eller styrelsemötena. Även de som svarade att de ibland fick var med på dessa möten tyckte det var svårt när de inte riktigt höll med om besluten som togs vid dessa tillfällen och som de sedan var tvungna att stå bakom utåt. Också att man får direktiv ovanifrån samtidigt som man måste se till att gruppen har det bra. En respondent som ansåg det som något utmanande uttryckte:

*“(…)om man inte är med på det ens egen chef bestämmer, som man sedan ska kommunicera ut till medarbetarna under sig, om man inte håller med sin chef, då kan det vara utmanande att få det att låta som att, jo men det här är en bra idé.”*

Majoriteten ansåg att det vara en stor uppgift i deras roll att föra fram åsikter från både chef/ledning och från medarbetarna: *“...det gäller ju då att kommunicera till min chef, asså medarbetarnas synvinkel och samma till mina medarbetare”*. Flera berättade också hur högt de kunde gå i organisationen med dessa åsikter: *“(…) jag får ju kommunicera till regionchefen som kommunicerar det vidare i alla led”*.

Vad alla hade gemensamt dock var användningen av de gamla traditionella kanalerna som mailutskick, intranät, skype med mera. Dessa används för att kommunicera ut information, nyheter och kommande förändringar till berörda inom företaget. *“(…) information från min chef till mig som jag sen skickar vidare om det är aktuellt för mina medarbetare att få reda på det (...)”*. En respondent berättade även att skype och mail användes för att kommunicera med kunder. Även de vanliga samtalen i korridorerna, möten och dialoger togs upp, att detta är något som är vanligt förekommande i de flesta bolag.

## 5. ANALYS

*Analysavsnittet kommer bestå av en diskussion som förhåller sig till den analys vi har kunnat framföra utifrån empirin och teorin. I avsnittet kommer vi även framföra våra egna analyser och idéer kring de olika delarna. Precis som i det empiriska avsnittet kommer även här de olika teorierna nämnas under varandras rubriker då de, som vi nämnt tidigare, smälter ihop en del.*

---

### 5.1 MELLANCHEFENS ROLL

Planering, schemaläggning och rekrytering var de centrala arbetsuppgifterna när respondenterna pratade om sin roll som mellanchefer. Som DeChurch m fl. (refererat i Caughron & Mumford, 2012) skriver innebär mellancheferens roll att samordna aktiviteter mellan olika grupper. Dock var det flera som svarade att de ändå arbetar ihop med sina medarbetare och delegerar inte endast ut uppgifterna till dem. Något som vi märkte var att mellancheferna arbetar närmare sina medarbetare, vill säga att det inte är ett så stort hopp mellan medarbetare och mellanchefer. Det verkade dock vara ett större hopp mellan chef och mellanchefer. Som Kanter (refererat i Dutton, 1982) beskriver är det oftast mellancheferna, och inte toppcheferna, som har sina händer på organisationens "puls".

Något som flera av respondenterna tyckte var lite utmanande var att inte alltid få närvara vid möten med ledningen. Vi tänkte då på vad respondenterna själva hade sagt om att inkludera medarbetarna i beslut. Om medarbetarna skulle vara med på varje beslut skulle processen ta för lång tid. Logiskt sätt gäller detsamma även mellancheferna när högre chefer eller ledning ska ta beslut, det blir helt enkelt för tidskrävande. Även de som svarade att de ibland fick vara med på möten tyckte det var svårt när de inte höll med om besluten som togs, men som de var tvungna att stå bakom utåt. Raes, Heijltjes, Glunk och Roe (2011) säger att de kan vara asymmetri mellan ledningen och mellanchefer då de har olika intressen. Mellanchefernas mål handlar om affärsenheter och dessa mål kanske inte ligger helt i linje med Ledningens. Vi tänker att alla beslut borde grunda sig i vad som anses vara det bästa för organisationen och dess medlemmar. Därför vore det inte rimligt att ledningen tog beslut som enbart var till nackdel för mellancheferna, då det snarare skadar än att bidra till organisationen på något sätt. Utan det kan då handla om att ledningen vill prioritera ett annat mål som uppfattas av en mellanchefer som en nackdel. Respondenternas uttryckta vilja om att få vara med vid beslutsfattande kan vara ett tecken på detta. Samtidigt som Raes m fl. (2011) skriver att ledning och mellanchefer är beroende av varandra för att kunna interagera och upptäcka brister för stabilitet samt förändring. Som respondenterna visade på behövde de förklara beslut som tas till sina medarbetare men även ha ett bra öga för vilka idéer som ska tas upp till högre chefer. Dutton m fl. (1997) styrker detta med att mellancheferna är närmare kunder

och andra intressenter som ger dem kunskap om vilka strategiska frågor som kräver mest uppmärksamhet. De spelar mellancheferna en avgörande roll när det gäller att upptäcka nya idéer och styra resurserna kring dessa. Dutton m fl. anser även att mellancheferna ofta själv väljer när, var och hur de ska ta idéer och frågor till deras chefs uppmärksamhet.

Raes m fl. (2011), skriver att mellancheferna kanske undviker att dela viss information med ledningen eftersom han eller hon inte vet om de kommer använda det till mellanchefernas nackdel eller fördel. Utifrån respondenternas svar verkade tillit i alla fall finnas mellan chef och mellanchefer men även mellan medarbetare och mellanchefer. Det var ingen som nämnde något om undanhållande av information. Detta kan dock bero på att respondenterna ville ge en positiv bild samt att undanhållande av information kan vara svårt att märka.

## 5.2 MOTIVATION

När det gällde motivation fokuserade respondenterna mer på det personliga snarare än det materiella. Herzberg (refererat i Chan & Baum, 2007) delar in motivation till två faktorer: *motivationsfaktorer* och *hygienfaktorer*. Exempel på motivationsfaktorer kan vara bekräftelse på prestation, befordran, intressanta arbetsuppgifter och ansvar. Exempel på hygienfaktorer är arbetsvillkor, lön och status. Att respondenterna valde att inte gå in lika mycket på hygienfaktorer kan ha och göra med att de inte vill framstå som giriga, att det endast skulle vara det monetära som lockar. Dock anser vi att lön, som en av hygienfaktorerna, är en grundmotivation, eller som en respondent sa: *“ingen hade varit här annars.”* Respondenternas svar handlade mer om motivationsfaktorer som till exempel intressanta arbetsuppgifter och eget ansvar. När det kommer till ämnet eget ansvar som också behandlas under motivation kan man även koppla det till empowerment och autonomi som i den teoretiska referensramen varit uppdelade under egna rubriker. Enligt Klagge (1998) innebär empowerment att ansvar för beslut placeras på lägsta nivån. Och autonomi enligt Kuratko & Irlans (refererat i Ouakouak, m fl. 2014) innebär att ledaren delegerar ansvar och befogenhet till anställda. Trots att många motiveras av lön och status tror vi att ansvar och roliga arbetsuppgifter är den största motivationsfaktorn. Detta visades även i resultatet av studien, där endast dessa faktorer nämndes som en stor del i att motiveras på arbetsplatsen.

Flera paralleller kunde också dras mellan medarbetarnas och mellanchefernas motivation. Vad som motiverade den ena motiverade också ofta den andra. *“Jag motiveras också av detta.”* Blomquist & Röding (2010) hävdar dock att motivation oftast är förknippat till medarbetaren eftersom det är de som ska motiveras för att öka produktiviteten. Dock svarade respondenterna även att de själva motiveras av bland annat bekräftelse, feedback och resultat, samma faktorer som de använder för att motivera sina medarbetare. Herzberg, (refererad i Chan & Baum, 2007) delar också in motivation i två olika faktorer. Bekräftelse, intressanta arbetsuppgifter och ansvar är kopplade till den ena faktorn: *motivationsfaktorer*. Vi tror att det är just dessa faktorer som motiverar de flesta, vare sig man är högre chef, mellanchefer eller

medarbetare. Dessa anser vi vara viktiga delar i ett arbete för att få sina medarbetare att trivas och känna sig tillfredsställda.

## 5.2.2 SJÄLVSTÄNDIGHET SKAPAR MOTIVATION

Respondenterna nämnde också flera gånger hur viktigt det är att inte stå ivägen för medarbetarnas utveckling. Att Mellancheffen ska backa tillbaka för att ge medarbetarna utrymme att styra själva. Som Raes m fl. (2011) visar i sin studie leder högre nivåer av förtroende från följarna till ett positivt beteende gentemot ledaren, där en bra relation gör att kontrollerande inte är nödvändigt. Att backa tillbaka och ge medarbetarna utrymme och eget ansvar skapar enligt respondenterna engagemang och är ett måste för effektivitet. Då även engagemang är kopplat till empowerment måste även detta diskuteras i relation till motivation. Som Kanter (refererad i Hagerman m fl., 2017) anser innebär empowerment fokus på kontextuella faktorer inom organisationer som främjar för hälsosamma arbetsmiljöer, effektivitet och engagemang. Dock enligt Bruzelius och Skärvad (2011), förutsätter ett större ansvar att medarbetaren har en djupare kompetens samt förståelse för verksamhetens helhet. Även här kan det kopplas till autonomi då autonomi enligt Anand, Chhajed & Delfin (2012) förmedlar en viss typ av förtroende för de anställda och deras förmågor. Respondenterna ansåg att kontroll och att behöva styra allt i detalj skulle vara alldeles för tidskrävande. Vi kunde se en tydlig koppling av förtroende till erfarna medarbetare, men även mellancheffens erfarenhet och kunskap. Dessa faktorer verkade vara en anledning till att medarbetarna fick förtroendet som nämndes men även det egna ansvaret över sina arbetsuppgifter. Enligt Szulkin (refererat i Ouakouak m fl, 2014) innebär även självständigheten att den kommer med ett större ansvar för att uppnå resultat. Vi skulle tro att pressen blir högre vid arbeten där kunskap och erfarenhet krävs och där självständighet är viktigt, i jämförelse med andra jobb där det endast krävs att du går till ditt arbete i tid, utför samma arbetsuppgift dag in och dag ut, stämplar ut och går hem.

Tyglarna är dock inte helt släppta utan strukturen är istället baserat på måldefiniering: “(...) jag är med och definierar vilket mål vi är ute efter.” På så sätt styrs verksamheten effektivt av mellancheffen samtidigt som motiveringen upprätthålls då medarbetarna bestämmer själva hur de utför arbetet mot de gemensamt satta målen. Detta kan kopplas till Ouakouak m fl. (2014) om att trots de anställdas “frihet” finns det fortfarande en del kontrollmekanismer. Detta kan också kopplas till Wilkinsons (refererat i Procter, currie och orme, 1999) teori om empowerment att makt snarare ges av arbetsgivaren än tas av de anställda. Som respondenterna berättar får medarbetarna förtroendet att bestämma över sina egna arbetsuppgifter och trots utebliven kontroll sköter medarbetarna sina uppgifter. Det krävs enligt Sveningsson & Alvesson (2016) att ledaren förser efterföljaren med bland annat ansvar, intressanta arbetsuppgifter, status och personligt stöd.

## 5.2.3 MOTIVATION GENOM FEEDBACK

När respondenterna pratade om vad som motiverar dem och hur de motiverar sina medarbetare nämndes även feedback. Man måste ge mycket positiv feedback innan konstruktiv feedback kan tas emot som en respondent uttryckte: “...*man måste ge fem st. positiva feedback för att kunna ge en konstruktiv, annars så kommer det inte tas emot på rätt sätt.*” Enligt Steelman & Wolfeld (2018) gör effektiva ledare inte endast årliga prestationsbedömningar, utan även utvärdering av mönster och trender i anställdas prestanda, samt skapar en medvetenhet genom kontinuerlig *feedback*. Blomquist & Röding (2010) bekräftar att alla behöver någon typ av feedback för att lära och utvecklas. Några respondenter nämnde även att de söker efter feedback både från sin chef och sina medarbetare. Att de brukade dela ut medarbetarundersökningar som var både anonyma och frivilliga. Blomquist & Röding (2010), skriver att många företag gör regelbundna undersökningar där medarbetare, kollegor och chefer får svara på frågor om hur de uppfattar ledaren/ledarna. Att medarbetarna får besvara enkäten betyder enligt Blomquist & röding (2010), att det är en 180-gradig enkät. Hade enkäten besvarats av från en persons hela omgivning skulle det kallas för en 360-gradig enkät. Lindenbaum och levy (refererat i Steelman & Wolfeld, 2018) skriver att chefer som värderar och tar till sig feedback betraktas som bättre ledare. De strävar efter feedback för att få bättre självmedvetenhet och självförstärkning. Vi uppfattade det som att företag använder feedback för att alla inom organisationen ska kunna utvecklas och få en bättre självinsikt. Därför är det något som mellanchefer verkar använda för att få feedback från högre och lägre nivåer men även till sina medarbetare för att både kunna berömma samt ge konstruktiv feedback. Respondenterna var väldigt noga med att hänvisa att de använde sig av både positiv och negativ feedback, då endast negativ inte hade varit speciellt effektiv.

## 5.3 EGET ANSVAR

Samtliga respondenter ansåg att det är viktigt att ge medarbetarna frihet och ett eget ansvar, eller som en respondent sa: “*frihet under ansvar.*” Detta kan kopplas till Draffe & Kossen (refererat i Ouakouak m fl 2014) om att autonomi kan definieras som den frihet de anställda tillskrivs för att utföra sina arbetsuppgifter. Det fanns dock två sätt som respondenterna visade sig arbeta på: vissa respondenter delegerar ut de arbetsuppgifter som medarbetarna får ansvara för, men att mellanchefer fortfarande finns där vid behov för att ge stöttning. Andra definierade mål med medarbetarna som de sedan får arbeta mot. Enligt Szulkin (refererat i Ouakouak m fl 2014) innebär autonomi att de anställda får ta beslut själva utan övervakning och kontroll. Denna definition passar in på de respondenter som delegerar ut arbetsuppgifter som deras medarbetare får ansvara för själva. Till skillnad från måldefinitioner, där medarbetarna får ökad makt men inte fullt ansvar. Detta kan kopplas till empowerment då empowerment enligt Klagge (1998) innebär att ge ökad makt och auktoritet till de anställda.

En del svarade även att medarbetarna ska ha eget inflytande över arbetet, då medarbetarna själva sitter på detaljkunskaper. Enligt Klagge (1998) måste mellanchefer känna till sin egen nivå av empowerment, och måste vara villiga att implementera lämpliga nivåer av empowerment när deras anställda är redo. Respondenterna menade att medarbetarnas detaljkunskaper gjorde verksamheten mer effektiv, om de fick inflytande i arbetet som de själva känner till bättre än mellanchefer. Klagge (1988) belyser också att de positiva fördelarna med empowerment, är att de egna inflytandet och ansvaret ökar strategisk effektivitet, produktivitet, samarbete och drift.

Flera respondenter berättade att de hade flexibla arbetstider vilket de menar ger inflytande och eget ansvar samtidigt: *“Det viktiga är att arbetet blir gjort, inte att klocka in exakt 40 timmar varje vecka.”* Wheatley (2017) delar upp autonomi i två kategorier; schemalägnings-kontroll och jobbkontroll. *Jobbkontroll* innebär egen kontroll över exempelvis arbetsuppgifter och *schemalägnings-kontroll* innebär kontroll över tid och plats. Att medarbetarna enligt respondenterna får ha flexibla arbetstider skulle kunna kopplas till teorin om *schemalägningskontroll*. En respondent förklarade att det handlar om att medarbetarna ska kunna utveckla initiativtagande och våga lösa problem själva, vilket inte blir möjligt om de inte har denna frihet. En annan respondent knöt an friheten till att medarbetarna växer i sitt arbete och som individer, men att de framför allt blir mer motiverade. Ökad kontroll av jobb och schema är enligt Batt & Valcour (refererat i Wheatley, 2017) fördelaktigt för både arbetsgivare och anställd. Som Brannen (refererat i Wheatley 2017) skriver tillbringar de anställda längre tid på arbetet och arbetar mer effektivt ju mer autonomi de känner. Flexibla arbetstider tror vi endast är något som arbetsplatser med mer avancerad kunskap använder sig av och även där motivationen finns automatiskt. Något sådant hade inte funkat i arbeten där den enda motivationen är pengar. Vi ser här en koppling till att medarbetarna faktiskt är motiverade och engagerade i sitt arbete, att de är lojala mot sin arbetsgivare. Skulle en till exempel komma 30 min senare, tar personen igen det vid ett annat tillfälle.

Vi kunde se många likheter i empowerment och autonomi, frågan är om det är någon större skillnad. Vi skulle påstå att empowerment är första steget till autonomi eftersom empowerment innebär, som Klagge (1998) hävdar, ökad makt och auktoritet till medarbetarna. Eller som Bruzelius & Skärvad (2011) formulerar det: medarbetarna får ett större ansvar. Autonomi å andra sidan beskrivs av Drafke & Kossen (refererat i Oukouaka m fl, 2014) som den frihet medarbetarna tillskrivs, och som Szulkin (refererat i Ouakouak m fl, 2014) också menar att medarbetarna inte behöver få godkännande; bli kontrollerade eller övervakade av sina chefer (Ouakouak . fl, 2014). Att få ökad makt eller större ansvar som empowerment beskrivs som är en lägre nivå av autonomi, då autonomi är full frihet med eget ansvar.



## 5.4 FÖRTROENDE OCH TILLIT

De flesta mellanchefer uttryckte en stor tillit till sina medarbetare. De menar att om man kan ge något till sina medarbetare så vet man också att man får något tillbaka: *“Jag ställer upp, och då kommer ju dem ställa upp också”*. Detta kan kopplas till LMX (leader-member exchange) som enligt Coyle-Shapiro & Conway (refererad i Tangirala at el 2007) innebär att det behövs någon form av utbyte. Utbytet går ut på att om medarbetaren får intressanta arbetsuppgifter, status och stöd för personlig utveckling så får chefen således tillbaka engagemang, lojalitet och arbetsmoral. Majoriteten av respondenterna kände även till de fått tillit från sin egna chef, att de får bestämma väldigt mycket själva. Detta kan kopplas till LLX (leader-leader.exchange) som är nära besläktad med LMX. Tangirala at el (2007) föreslår följaktligen att förhållandet mellan mellanchefen och hans eller hennes chef (leader-leader exchange, LLX) påverkar effekterna av mellanchefens förhållande till den anställda, d.v.s effekterna av LMX. Då de flesta respondenter ansåg sig ha en bra relation och kommunikation med sin chef var det lite svårare att se om en sämre relation där emellan hade påverkat relationen även på lägre nivåer.

Även om respondenterna ansåg att de får ta väldigt mycket beslut själva så behöver de även ibland stå bakom beslut som deras chef tar, som de inte alltid håller med om. Som en respondent förklarade att man inte kan vara överens om allt. En annan respondent önskade dock att hennes chef ställde lite mer krav på henne ibland. Raes, Heijltjes, Glunk och Roe (2011) bekräftar att parterna mellanchef och chef inte har lika mycket makt och att det finns asymmetrier av information och inflytande. Ledningen har den formella makten medan mellancheferna istället har bättre kontakt med de lägre nivåerna. Författarna menar här att förtroende som drivkraft är viktigt.

### 5.4.1 FÖRTROENDE FRÄMJAR IDÉER

Det var ingen som uttryckte direkt att de kände sig klämda i sin roll mellan chef och medarbetare. Vi tror att detta beror på (förutom en bra chef) att deras roll innebär ett ansvar över medarbetare som i sin tur har ett eget ansvar. Dock tyder ändå deras svar på att de på något sätt kan hamna i kläm ibland mellan sin chef och sina medarbetare. Som när de behöver stå bakom chefens beslut utåt, som de egentligen inte stöttar.

De allra flesta respondenterna uppmuntrar också medarbetarna till att dela sina åsikter och idéer, eftersom cheferna inte alltid vet eller kan deras arbete på detaljnivå. Som en respondent sa: *“Bara för att jag är avdelningschef så betyder inte det att jag kan allting bäst. Utan, man måste lyssna på sina medarbetare”*. Som Anand, Chhajed & Delfin (2012) påpekar behöver anställda känna att de kan komma med förslag och idéer samt använda sin kreativitet för att bidra till utformning av arbetsprocesser. Dock ville respondenterna få konstruktiva förslag på hur det kan genomföra dessa idéer från medarbetarna, att inte enbart “klaga” utan att komma med en lösning också. När det kom till att kommunicera medarbetarnas idéer uppåt gjorde de

först gör en värdering, är det en bra idé, vad kommer det kosta, och kommer det gå att utföra? Skulle det visa sig att det inte kommer gå igenom behövde mellanchefen kommunicera till medarbetaren om varför det inte gick. Medarbetarna ska inte känna att de inte kan komma med idéer, därför är det viktigt att kommunicera mycket och visa att de kan komma med idéer och förslag till sin chef. Som Howell & Higgins (refererad i Ouakouak, Ouedraogo & Mbengue, 2014) skriver främjar mellanchefen aktivt medarbetarens idéer, och ser till att innovativa idéer implementeras väl. Det är inte alla arbetsplatser som verkar främja just medarbetarnas idéer samt uppmuntran till innovation. Återigen skulle vi kunna se en koppling till medarbetarnas sakkunskap. Men även tilliten från cheferna som är en positiv effekt av att medarbetarna kan sin sak.

## 5.5 KOMMUNIKATION

I samband med eget ansvar kom flera respondenter också in på praktisering av öppen kommunikation: *“...att vara öppen och låta dem driva saker.”* Eftersom att det krävs tydlighet vid till exempel målsättning, där information inte kan undanhållas, med risk för problem. Heide & Simonsson (2013) punkterar betydelsen av den muntliga kommunikationen mellan medarbetare och deras närmsta chef, och säger att medarbetare har mer tillit till mellanchefen och kan skapa direkta förutsättningar för delaktighet. Därmed tror vi att en öppen kommunikation skapas med syfte att framförallt involvera medarbetarna.

Vad alla hade gemensamt dock när det kommer till kommunikation var användningen av de traditionella kanalerna som mailutskick, intranät, skype med mera. dessa användes för att kommunicera ut information, nyheter och kommande förändringar till berörda inom företaget. Heide & Simonsson (2013) menar dock att chefens roll tidigare var att kommunicera genom exempelvis mailutskick, databaser och intranät. Idag handlar det mer om att sälla, förklara och bearbeta informationen samt skapa dialoger. Detta är även något som togs upp under intervjuerna om kommunikation, vill säga de vanliga samtalen i korridorerna, möten och dialoger. Att detta är något som är vanligt förekommande i de flesta bolag. Respondenterna verkade ha lite delade meningar om hur kommunikationen fungerar på företaget. En del tyckte att kommunikationen kunde vara bättre uppifrån och ner och en del tyckte att kommunikationen var bra. Heide & Simonsson (2013) styrker detta genom att beskriva hur anställda på företag ofta klagat över kommunikationen, att den är ett problem i många fall. Trots att vi oftast inte reflekterat speciellt mycket över vårt sätt att kommunicera i arbetet, ses kommunikation ofta som ett problem för många organisationer. En respondent erkände dock att han själv brast i kommunikationen ibland.

## 6. SLUTSATS

*Detta avsnitt kommer redogöra för de viktigaste bidragen i det här arbetet. Här besvaras forskningsfrågan som står för grunden till uppsatsen, men även förslag på vidare forskning.*

---

Utifrån vår studie kan vi konstatera att mellancheferns rollen i en organisation är en mycket viktig roll för att organisationen ska fungera. Utan mellancheferns hade gapet sett större ut mellan medarbetare och ledningen, vilket hade gjort flödet i arbetet väldigt komplicerat. Trots att organisationens lägre och högre nivåer behöver gå igenom mellanhanden (mellanchefer) blir arbetet mycket mer effektivt.

Mellanchefern använder flera metoder för att hålla relationen god mellan dem själva och medarbetarna, men även till sin chef. För att hantera rollen som mellanchefer har användare de sig av olika sätt för att motivera sina medarbetare, samt blir själva motiverade genom att se sina sina medarbetare utvecklas. Motivation är inte ett självständigt fenomen. Autonomi, empowerment, feedback och god kommunikation är några av många olika faktorer som skapar motivation hos medarbetarna. Dessa faktorer påverkar varandra mycket, och är något som mellanchefer jobbar med aktivt hela tiden.

Mellanchefer fick även eget ansvar och stort förtroende från sina chefer. Ibland höll de inte med om beslutet, men då var kommunikationen en viktig del i att medla och försona. Trots oenighet var det viktigt att inte visa medarbetarna att man är emot beslutet. Utan istället kommunicera ut beslutet till dem och handla därefter.

Innan vi besvarar forskningsfrågan vill vi först påminna om den:

- Hur hanterar mellanchefer sin roll som mellanhand i en organisation?

Svaret på frågan är att mellanchefer hanterar många saker samtidigt. De delegerar, motiverar, kommunicerar och så vidare. I forskningen är begreppen mycket separata under olika teorier. Men vi kan se i analysen att allt smälter ihop och används samtidigt. Denna ihopsmältning syns även i mellancheferns hantering som organisationens mellanhand där de medlar, kommunicerar och delegerar mellan ledningen och medarbetarna.

### 6.1 VIDARE FORSKNING

Vår studie utgick från mellancheferns perspektiv, hur de hanterar sin roll genom olika faktorer. Eftersom vi endast riktade in oss på mellanchefer hade det varit intressant med

vidare studier som studerar även hur medarbetaren och ledningen ser på mellancheferens roll. Till exempel undersöka hur medarbetaren önskar att mellancheferen leder och använder sig av de alla olika faktorerna. Eller studera medarbetare, mellanchefer och ledningen i samma organisation för att kunna djupdyka och jämföra deras syn om varandra och hur de integrerar.

Majoriteten av respondenterna kände sig inte speciellt klämda mellan sina medarbetares och sin chefs viljor, detta trodde vi berodde på att de ansvarade för personal med sakkunskap. Därför hade det varit intressant att göra den jämförelsen mellan två olika typer av branscher. Till exempel ett stort lager där allt ska ske snabbt, och där medarbetarna inte får speciellt mycket eget ansvar jämfört med de branscher likt de vi studerade där verksamheten inte hade fungerat om medarbetarna inte hade haft eget ansvar. Det hade även varit intressant att undersöka större organisationer där mellancheferen inte existerar, skillnaderna med eller utan mellanchefer. Vad medarbetarna anser om det stora gapet mellan dem och sin chef. Även chefens åsikter om att ha så många under sig, utan att ha någon emellan som kan agera som mellanhand.

## 7. KÄLLFÖRTECKNING

- Alvehus, J. (2013) Skriva uppsats med kvalitativ metod. Uppl.1. Stockholm: Liber AB.
- Anand, G., Chhajed, D, & Delfin, L. (2012) Job autonomy, trust in leadership, and continuous improvement: An empirical study in health care. *Operations Management Research*. Vol. 5 (3–4) , pp 70–80
- Blomquist, C & Röding, P. Å. (2010). Ledarskap. Personen, reflektionen, samtalet. Lund: Studentlitteratur AB.
- Boëthius, S. & Ehdin, M. (2016). Myten om moroten - en ny syn på ledarskap och motivation. Ekerlids AB.
- Bruzelius, L. H. & skärvad, P.H. (2011). Integrerad organisationslära. (Upplaga 10:3). Lund: Studentlitteratur AB.
- Bryman, A. & Bell, E. (2015). Företagsekonomiska forskningsmetoder. 2:3. uppl. Stockholm: Liber AB
- Caughron, J. & Mumford, M. (2012). Embedded leadership: How do a leader's superiors impact middle-management performance? *The Leadership Quarterly*, Vol.23, (3), pp. 342-353.
- Chan, J.K.L, & Baum, T. (2007) Researching consumer satisfaction. An extension of Herzberg's Motivator and Hygiene Factor Theory. *Journal of Travel & Tourism Marketing*. Vol.23(1), pp.71-83
- Day D.W., Fleenor J.W., Atwater L.E., Sturm R.E. & McKee R.A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly* Vol. 25 (1), pp. 63-82
- Dutton, J., Ashford, S., O'Neill, R., Hayes, E. & Weirba, E. (1997) Reading the Wind: How Middle Managers Assess the Context for Selling Issues to Top Managers. *Strategic Management Journal*, Vol. 18, (5). pp. 407-423
- Entwistle, N. (1996). *Styles of learning and teaching - an integrated outline of educational psychology*. David Fulton Publisher Ltd.
- Grint, Keith (2005), *Leadership: Limits and possibilities*. London: Palgrave Macmillan.
- Hagerman, H., Högberg, H., Skytt, B., Wadensten, B., & Engström, M. (2017). Empowerment and performance of managers and subordinates in elderly care: A longitudinal and multilevel study. *Journal of Nursing Management*, vol.25(8), pp.647-656.
- Heide, M. & Simonsson. (2013) *Kommunikation i organisationer*. Upplaga 2:2. Malmö: Liber AB
- Imsen, G. (1999). *Lärarens värld, introduktion till allmän didaktik*. Studentlitteratur AB
- Katzell, RA, & Thompson, DE (1990). Work motivation: Theory and practice. *American Psychologist*, vol.45 (2), pp.144-153.

- Kochanowski, S. Seifert, C. & Yukl, G. (2010) Using Coaching to Enhance the Effects of Behavioral Feedback to Managers. *Journal of Leadership & Organizational Studies* vol 17(4) pp. 363–369
- Klagge, J. (1998). The empowerment squeeze – views from the middle management position. *Journal of Management Development* Vol. 17 (8), pp. 548-558,
- Lewin, K. (1948), Resolving social conflict. London: Harper & Row, s. 116-121.
- Lind, R. (2017). Vidga vetandet: en introduktion till samhällsvetenskaplig forskning. (1:3. uppl.) Lund: Studentlitteratur AB.
- Lopes, H., Lagoa, S. & Calapez, T. (2014). Declining autonomy at work in the EU and its effect on civic behavior. *Economic and Industrial Democracy*. Vol. 35(2) pp.341–366
- Nilsson, B & Waldemarson. (2011). Kommunikation för ledare. Uppl:2. Lund: Studentlitteratur AB.
- Ospina, S., & Sorenson, G. L. J. (2006). A constructionist lens on leadership: Charting new territory. In *The Quest for a General Theory of Leadership* (pp. 188-204). Edward Elgar Publishing.
- Ouakouak, L, M., Ouedraogo, N & Mbengue, A. (2014). The mediating role of organizational capabilities in the relationship between middle managers' involvement and firm performance: A European study. *European Management Journal*.Vol. 32, (2), pp. 305-318.
- Procter, S., Currie, G. & Orme, H. (1999) The empowerment of middle managers in a community health trust: structure, responsibility and culture. *Personnel Review*, Vol. 28, (3), pp. 242-257
- Raes, Heijltjes, Glunk och Roe. (2011). The interface of the top management team and middle managers: a process model. *Academy of Management Review*, Vol. 36, (1), pp. 102–126.
- Stogdill, R. (1948), Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, s. 35-71.
- Steelman, A, L. & Wolfeld, L. (2018). The Manager as Coach: The Role of Feedback Orientation. *Journal of Business and Psychology*. vol 33, pp 41–53.
- Sveningsson & Alvesson. (2016). Ledarskap. Lund: studentlitteratur AB
- Swanson, T. Newcomb & Hartley, E. (1953.), Readings in Social psychology. New York: Holt, s. 650-665.Vol. 18, No. 2 (Apr., 1953), p. 215
- Tangirala, Green & Ramanujam. (2007). In the shadow of the boss's boss: Effects of supervisors' upward exchange relationships on employees. *Journal of Applied Psychology* Vol. 92, (2), pp. 309 –320
- Wheatley, D. (2017).Autonomy in Paid Work and Employee Subjective Well-Being *journal sagepub*. Vol.44 (3), pp 296-328
- Wooldridge, B. & Schmid, T. & Floyd, W. S. (2008). The Middle Management Perspective on Strategy Process: Contributions, Synthesis, and Future Research. *Journal of Management*, Vol. 34 (6), pp. 1190-1221

## 8. BILAGOR

### 8.1 INTERVJUGUIDE

1	Vad gör du i ditt vardagliga arbete?
2	Vad anser du om din roll som mellanchefer?
3	Vad anser du är det mest utmanande med att vara mellanchefer?
4	Driver du några egna projekt med dina medarbetare?
5	Har du någon gång känt att du står mellan dina medarbetares och chefens viljor?
6	Vem vänder du dig till när det blir problem?
7	Ger du eget ansvar till dina medarbetare?
8	Känner du en press på att leverera - till din chef / till dina medarbetare?
9	Om en medarbetare har en idé, hur går du vidare med den? - om din chef kommer med en idé?
10	Hur motiverar du dina anställda?
11	Vad motiverar dig?
13	Vad får du tillbaka av din chef för ditt arbete
14	Vad får du tillbaka av dina anställda för ditt arbete?
15	Hur sker kommunikationen uppifrån och ner, nerifrån och upp?
16	Hur många anställda har du under dig? över dig?
17	Har du något att tillägga?