



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

”Vi gör det tillsammans”

En kvalitativ studie om mellancheferns betydelse och välmående i organisationen
sett ur de anställdas, mellancheferns och toppchefens perspektiv

Företagsekonomiska institutionen
Management & Organisation
VT 2017
Kandidatuppsats
Författare: Elin Zakariasson, 910323
Matilda Edvardsson Karlsson, 930920
Handledare: Daniel Tyskbo

Förord

Vi skulle vilja ta tillfället i akt att tacka alla som på något sätt bidragit till genomförandet av vår uppsats.

Först och främst skulle vi vilja tacka respondenterna för er tid och ert engagemang. Utan ert bidrag hade studien inte varit genomförbar. I samband med detta vill vi också tacka de personer på respektive företag som hjälpt oss att boka in och komma i kontakt med respondenterna.

Vi vill även passa på att tacka vår handledare Daniel Tyskbo på Handelshögskolan vid Göteborgs universitet för ditt tålamod, ditt lugn och konstruktiva kritik längs med uppsatsens gång.

Slutligen vill vi tacka våra familjer och vänner som agerat ovärderliga bollplank och stöttepelare i denna process.

Göteborg, juni 2017

Elin Zakariasson & Matilda Edvardsson Karlsson

Sammanfattning

Till följd av dagens krav i arbetslivet och decentralisering i företag har mellanchefer fått ett större ansvarsområde och fler arbetsuppgifter på sitt bord. Det kan medföra en högre arbetsbelastning på mellanchefer vilket i sin tur kan innebära att mellancheferns roll upplevs som klämd mellan de anställda och högre ledning. Detta då olika förväntningar och bristande befogenheter kan sätta käppar i hjulet för mellanchefer, som ofta får jobba över eller känner sig otillräcklig. Viss forskning visar dock på att mellanchefer, trots detta, ändå verkar trivas med sin arbetssituation. Denna studie syftar därför till att skapa en förståelse för mellancheferns roll och betydelse i organisationen, vilka utmaningar som finns och möjligheter att hantera dessa. Då tidigare forskning oftast fokuserat på mellancheferns egna perspektiv, bidrar denna studie även med de anställdas och toppcheferns perspektiv för att ge en ökad förståelse för mellancheferns betydelse. Studien bygger på kvalitativa intervjuer med mellanchefer, deras chefer och anställda inom två företag i Göteborgsregionen. Vad som framkom i studien är att mellanchefer har en viktig roll på grund av dess ställning som förmedlare av information mellan högre ledning och anställda. Såväl toppchefer som mellanchefer och anställda var också eniga om att mellanchefer ska vara ett stöd för de anställda och leda dem i deras utveckling. De utmaningar mellanchefer ställs inför handlar i första hand om tid men också om balansgången mellan att vara kollega och chef. Avslutningsvis visar studien att sociala relationer, stöd och feedback har en betydande roll för både anställdas, mellancheferns och organisationens välmående. Detta är i sin tur bidragande faktorer för att mellanchefer ska känna sig tillfreds med sin arbetssituation och på så sätt kunna hantera de utmaningar som rollen innebär.

Nyckelord: *mellanchefer, ledarskap, anställda, följare, klämd roll, viktig roll, ödmjukhet, sociala relationer och stöd.*

Abstract

The middle manager has gained a larger area of responsibility and more duties due to today's demands in working life and decentralization of companies. These demands may cause the middle manager feeling stuck in the middle as different expectations and inadequate authority throw a spanner into the works for the middle manager. The middle manager often has to work late or feel insufficient. Despite this, some research shows that the middle manager still seems to be comfortable with his or her work situation. This study therefore aims at creating an understanding of the role and importance of the middle manager in the organization, the challenges and the opportunities for managing them. Since previous research have mostly focused on the middle manager's own perspective, this study also contributes to the perspective of the employees and top managers to give an understanding of the importance of the middle manager. This study is based on qualitative interviews conducted by middle managers, their managers and employees within two companies in the Gothenburg region. What emerged in the study is that the middle manager occupies an important role because of its' position as a provider of information between top management and employees. Both top executives, middle managers and employees also agreed that the middle manager should be a support for the employees and develop their abilities. The challenges faced by the middle manager are primarily about time but also about balancing between being a colleague and a manager. In conclusion, the study shows that social relations, support and feedback play a significant role in the well-being of both employees, middle managers and the organization as a whole. These contributing factors are important for the middle manager to feel comfortable with his work situation and thus be able to handle the challenges that the role implies.

Keywords: Middle manager, leadership, employees, followers, stuck in the middle, important role, humility, social relations and support.

Innehållsförteckning

1. Inledning	6
1.1 Problembakgrund.....	6
1.2 Tidigare forskning	8
1.2.1 Mellanchefen.....	8
1.2.2 En klämd roll.....	8
1.2.3 En viktig roll	9
1.2.4 Kritik till tidigare forskning	10
1.3 Syfte och frågeställning	11
1.4 Avgränsningar	11
1.5 Begreppsdefinitioner	12
2. Teoretiska utgångspunkter.....	13
2.1 Ledarskap och ledare	13
2.1.1 Följarnas betydelse för ledarskapet.....	14
2.1.2 Ledarens betydelse för följarna.....	16
2.2 Mellanchefens roll	16
2.2.1 Den ödmjuka mellanchefen	17
2.3 Välmående i organisationen	18
2.3.1 Stöd och feedback	19
2.3.2 Relationer	20
3. Metod.....	22
3.1 Kvalitativ forskning.....	22
3.2 Forskningsprocess	22
3.2.1 Insamling av data	23
3.2.2 Analys av data.....	24
3.3 Avgränsningar och urval	26
3.4 Forskningsetik	27
3.5 Empirisk förankring.....	28
3.6 Metodkritik	30
4. Empiri.....	32
4.1 Förväntningar på mellanchefen	32
4.1.1 Anställdas förväntningar på mellanchefen.....	32
4.1.2 Toppchefernas förväntningar på mellanchefen.....	34
4.2 Mellanchefens roll	35

4.2.1 Mellanchefernas upplevda arbetsituation	35
4.2.2 Hur mellancheferna hanterar sin roll	36
4.3 Relationer.....	38
4.3.1 Mellanchefernas relation till de anställda	38
4.3.2 Mellanchefernas relation till toppcheferna	39
5. Analys	41
5.1 Mellancheferns betydelse i organisationen	41
5.1.1 Betydelsen av en ödmjuk mellanchefer	41
5.1.2 Betydelsen av mellanchefer som ledar-chef.....	42
5.2 Mellanchefer i mitten av organisationen.....	43
5.2.1 Mellancheferns klämda roll.....	43
5.2.2 Anställdas påverkan på mellancheferns ledarskap	45
5.3 Mellancheferns välmående	46
5.3.1 Betydelsen av stöd och feedback	47
5.3.2 Betydelsen av gemenskap och delaktighet.....	48
6. Slutsats.....	50
6.1 Vidare forskning	51
7. Referenslista.....	53
7.1 Litterära källor	53
7.2 Elektroniska källor.....	54

1. Inledning

Avsnittet kommer belysa det problem som studien avser undersöka. Först kommer en bakgrund till mellancheferns arbetssituation introduceras. Därefter kommer ett urval av den tidigare forskningen som genomförts på området presenteras. Avsnittet avslutas med uppsatsens syfte, frågeställningar och avgränsningar samt begreppsdefinitioner.

1.1 Problembakgrund

Nya tankar och strukturer inom företagsvärlden har skapat en mer gränslös tillvaro både för chefer och medarbetare (Johansson, 2009). Den gränslösa tillvaron kan karaktäriseras av framför allt en mobil arbetssituation vilket gör att man alltid kan vara tillgänglig, att det är svårare att se vart organisationen slutar och börjar samt ökat självbestämmande, större ansvar och större engagemang. Johansson (2010) framför att det är chefens uppgift att vara den som leder medarbetarna i denna allt mindre stabila miljö. Andersson (2016) beskriver att många chefer hittar sin motivation under dessa förutsättningar och att de ser möjligheten att anpassa och utveckla organisationen som något roligt och inspirerande. Johansson (2010) menar att denna motivation driver många chefer till att ta ett stort ansvar och därför lägger ner mycket tid på sitt arbete. I en undersökning av fackföreningen Unionen svarade fyra av tio chefer att de arbetar mer än fyrtiofem timmar per vecka, och lika många känner stor press att vara tillgängliga även utanför arbetstid (Johansson, 2010). Många av dem upplever att de har för mycket att göra och att tiden de lägger ned på sitt arbete är orimlig. Susanne Tafvelin, lektor i psykologi vid Umeå universitet, menar att denna övertid riskerar smitta av sig på medarbetare och därmed skapa ett arbetsklimat av övertid, detta eftersom chefen anses vara en förebild för sin personal (Civilekonomerna, 2017, 3). Dessutom anser så många som en av fyra medarbetare att deras chefer inte har någon av de egenskaper som de hade velat se hos sina ledare (Manpower, 2016). Detta i kombination med krav från högre ledning kan skapa en känsla av att vara otillräcklig.

Hammarkrantz (2015) beskriver att antalet sjukskrivningar ökar år för år och på chefsnivå är det mellancheferna som ligger sämst till i den statistiken. Allt fler mår psykiskt dåligt och lider av fysiska påfrestningar såsom till exempel sömnstörningar. Grunden till ovanstående påfrestningar beror på att många mellanchefer upplever att de inte kan identifiera sig med chefer högre upp i organisationen och inte heller med deras underställda medarbetare. Mellancheferna

upplever också att kombinationen av höga krav och låg grad av kontroll påverkar deras arbetssituation negativt (ibid.). Detta poängteras också av Åsberg (2015) som menar att mellanchefer pressas både från högre chefer och underställda genom olika krav och förväntningar. Samtidigt saknar de resurser att möta detta ansvar. En paradoxal situation uppstår vilket kan tänkas öka upplevda påfrestningar hos mellanchefer.

"De pressas både uppifrån och nerifrån och har, som alla vet, väldigt mycket ansvar och väldigt lite resurser. De ska effektuera omorganisationer och neddragningar."

- Marie Åsberg, senior professor på Karolinska Institutet och en av Sveriges ledande stressforskare, artikel i Chef, 2015.

Var tredje chef hinner inte med sina arbetsuppgifter (Uhlin, 2012). De saknar tid för sina arbetsuppgifter och feedbacken från högre ledning brister, något som i sin tur ökat stressnivån. Trots det visar Previas årliga hälso- och arbetsmiljöundersökning att 95% av totalt 2300 chefer trivs på arbetet (Uhlin, 2012). Per Larsson, beteendevetare på Previa, menar att detta kan bero på chefernas förmåga att "gilla läget" men poängterar att arbetsmiljön kan vara en avgörande faktor. Ett bra samarbete och en bra relation med sin närmsta chef i kombination med väl fungerande relationer till anställda är viktigt för en god arbetsmiljö. Vidare menar Larsson att dialog och återkoppling är nödvändigt på samtliga nivåer i en organisation för att främja en hälsosam arbetsplats. Det är av yttersta vikt att företaget tar sitt ansvar och ger cheferna de verktyg de behöver för att kunna skapa förståelse och delaktighet hos personalen. Detta ger såväl chefer som personal möjligheten att hitta sin roll och bli bekväm med arbetssituationen. På så sätt känns inte pressen lika stor vilket minskar ohälsa och sjukskrivningar, menar Larsson (Uhlin, 2012).

"Kommunikation är lika livsviktigt som blodomloppet, stryker man den får det allvarliga konsekvenser."

- Per Larsson, beteendevetare på Previa, Uhlin 2012.

Detta innebär således att det, trots stress och en klämd position, finns chefer som trivs bra med sin arbetssituation enligt Previas undersökning (Uhlin, 2012). Nyckeln verkar vara en god arbetsmiljö, väl fungerande relationer och en bra dialog med såväl närmsta chef som anställda.

Detta är något Larsson ser som ett guldläge för företagen att ytterligare förbättra arbetssituationen för sina chefer (Uhlin, 2012).

Med utgångspunkt i denna klämda men ändå av cheferna uppskattade roll blir det därför intressant att undersöka vilken betydelse mellanchefen har i företaget samt vilka utmaningar de står inför och hur de hanterar dem.

1.2 Tidigare forskning

1.2.1 Mellanchefen

Harding, Lee och Ford (2014) beskriver mellanchefens roll som den position i organisationen som befinner sig mellan ledningen och den operativa personalen. Styhre och Josephson (2006) menar att mellanchefen är en person som förkroppsligar företagets värderingar och ideologier som hens anställda kämpar med. Mellanchefen står mitt i framgångar och misslyckanden. Mellanchefen spelar således en stor roll för verksamhetens funktion och framgång menar Drakenberg (1997). Hon beskriver mellanchefen som verksamhetens motor. Styhre och Josephson (2006) beskriver dock att mellanchefen ofta har sagts vara på utgående och att många företag på grund av decentralisering minskar ner på antalet mellanchefer. Harding et al. (2014) samt Dopson och Stewart (1990) menar att detta kan bero på att den tekniska utvecklingen lett till att mellanchefens arbete blivit mer rutinartat och att det därför finns en tro på att rollen kan ersättas av datorer. Således har högre chefer större möjlighet att direkt kontrollera personalens arbete och mellanchefen antas bli överflödig.

1.2.2 En klämd roll

Forskning gjord på mellanchefens arbetssituation framställer ofta en roll som är sedd med ganska negativa ögon enligt Styhre och Josephson (2006). De ser att det ofta används negativa termer som ”fast i mitten” och ”liten möjlighet att påverka sin arbetssituation”. Ofta ser mellancheferna sig själva som grindvakter mellan högre ledning och anställda (Styhre & Josephson, 2006). Med detta menar Styhre och Josephson att det är mellancheferna som hanterar dagliga problem och på så sätt hindrar dem från att vandra upp till högre nivåer i företaget. De är också centrala för att strategiska beslut som kommer från ledningen kan

implementeras i företaget. Holden och Roberts (2004) menar att detta är en tung börda för mellancheferna eftersom ansvaret ofta är större än befogenheterna, vilket orsakar en större osäkerhet och en ökad stressnivå hos dem. På ett liknande sätt beskriver Harding et al. (2014) mellancheferns roll som en stötfångare mellan högre chefer och anställda. Mellancheferna måste möta kraven hos ledningen samtidigt som de måste hantera de anställdas vardag, utveckling och önskemål. Mellancheferna måste därför kunna hantera underifrån ställda krav såsom att hålla samman personalen samt vara ett stöd för dem i deras operativa arbete (Western, 2013). Enligt Harding et al. (2014) kan mellancheferna ses som ett kuggjul mellan anställda och högre ledning. Detta innebär att kuggarna måste vara välsmorda och välanpassade för att företagsmaskineriet ska fungera.

Styhre och Josephson (2006) menar att mellanchefer generellt sett ser sina jobb som stressiga och kravfyllda och att tiden nästan aldrig räcker till för att avsluta sina arbetsuppgifter. Styhre och Josephson menar också att uteblivet stöd för till exempel administrativa påverkar arbetsbelastningen negativt. Det kan också innebära att mellancheferna tvingas prioritera vilka beslut och aktiviteter som är viktigast för stunden. Det blir därmed svårt för mellancheferna att vara alla till lags. Mellancheferna kan därför hamna i kläm mellan deras chefers direktiv och kraven från deras anställda (Carlström, 2012).

1.2.3 En viktig roll

Som sett ovan målas det upp en ganska dyster bild av mellancheferna och dess roll på ett företag. Men att bara finna negativa aspekter av rollen är inte rättvisande menar Styhre och Josephson (2006). Mellancheferna i Styhres och Josephsons studie uppskattade sina jobb och poängterade att de gillar att befinna sig i mitten av arbetet. Mellancheferna upplevde att de bidrog mycket till slutresultatet. Detta tillsammans med frihet, kreativitet och variation var bidragande orsaker till att de kände stolthet över sina arbeten (ibid.). Istället för att se mellancheferna som någon som måste tillfredsställa många olika parter, samtidigt som hen är oförmögen att påverka sin egen position, anser Styhre och Josephson (2006) att mellancheferna bör ses som en person som innehar god yrkesskicklighet. Mellancheferna är den person som har detaljerad kunskap om det dagliga arbetet men som samtidigt har en bredare syn och som därför bör ha en del att säga till om i den strategiska processen. Detta eftersom de spelar en central roll i både små och stora förändringsarbeten (ibid.). Stenvall, Nyholm och Rannisto (2014) menar att mellancheferns roll

nästan inte går att ersätta på grund av dess kunskap om den operativa verksamheten. Denna kunskap går inte att hitta på högre nivåer i företaget anser de. Rollen blir viktig just eftersom den befinner sig mitt i organisationen, implementerar strategiska beslut, engagerar personal och är starkt sammanbunden med den organisatoriska företagskulturen. Mellancheferna har därför en nyckelroll i företaget på grund av att de kan påverka både högre ledning och anställdas perspektiv på saker och ting (ibid.).

Holden och Roberts (2004), Stenvall, Nyholm och Rannisto (2014) samt Styhre och Josephson (2006) påpekar att mellancheferna har en central roll i att implementera de strategiska besluten. Styhre och Josephson (2014) menar att mellanchefernas arbete i sådan implementering ofta förknippas med ökad prestation och att deras arbete kan ses som kritiskt för framgången hos strategiska beslut. Detta styrks också av Dopson och Stewart (1990) vilka refererar till Kanters resonemang där han hävdar att mellancheferna är avgörande för ett företags produktivitet. Detta då den beror på mellanchefernas möjlighet att vara innovativ för att göra idéer till verk. Dopson och Stewart menar att mellancheferna blir startpunkten för att något ska hända i organisationen. Detta på grund av dess närhet till den operativa verksamheten. Det handlar bland annat om att kunna hantera det finansiella men också ha kunskap om personalledning (ibid.).

1.2.4 Kritik till tidigare forskning

En stor del av forskningen på mellanchefernas roll berör förändringsarbete, se Dopson och Stewart (1990), Harding et al. (2014) samt Hope (2010). Mycket forskning kring ledarskap tar inte heller hänsyn till hur de anställda påverkar ledaren och ledarskapet. Fokus riktas istället till hur mellancheferna påverkas av förändringar initierade av högre ledning. Se Dopson och Stewart (1990), Holden och Roberts (2004) samt Thomas och Linstead (2002). Forskningen som presenterats i detta avsnitt utgår också från ett ledarperspektiv där mellancheferna studerats utifrån hur de själva ser på sin roll och arbetssituation.

På grund av att tidigare forskning fokuserat på förändringsarbete har vi funnit intresse för att undersöka mellancheferns roll specifikt i det dagliga arbetet. Vi finner det också relevant att studera mellancheferns roll ur toppcheferns och anställdas perspektiv, samt se vilken påverkan de anställda har på mellancheferns ledarskap. Det kan också vara intressant att undersöka bakomliggande orsaker till vad som skapar en trivsamt arbetssituation för mellancheferna. Detta då mycket av den tidigare forskningen berättar om en stressad och klämd roll. Som synes kan

mellancheferollen anses inkludera mycket och vara komplex. Det är av den anledningen vi anser att många olika aspekter bör undersökas för att på så sätt skapa en ordentlig förståelse av mellanchefens roll.

1.3 Syfte och frågeställning

Studiens syfte är att beskriva och analysera mellanchefens roll och välmående i det dagliga arbetet. Detta genom att undersöka hur mellanchefer i två organisationer upplever sin arbetssituation samt vilka förväntningar toppchefer och anställda ställer på mellanchefen. Med grund i detta kan ökad förståelse skapas för mellanchefens betydelse samt vilka förutsättningar som krävs för att mellanchefen ska vara tillfreds med sin roll i organisationen.

Studiens huvudsakliga frågeställningar är följande:

- * Vilken betydelse har mellanchefen i företaget?
- * Vilka utmaningar ställs mellanchefen inför i det dagliga arbetet?
- * Vilka förutsättningar krävs för att mellanchefen ska kunna hantera utmaningarna och på så sätt vara tillfreds med sin arbetssituation?

1.4 Avgränsningar

Studien har utförts på två företag i Göteborgsregionen. Det geografiska urvalet baserar sig på en bekvämlighet i närhet till respondenterna för att kunna utföra intervjuer under personliga möten, detta kommer ytterligare diskuteras under metodavsnittet. Anledningen till att just två företag valts grundar sig i att vi utöver mellanchefens perspektiv vill skapa en förståelse för mellanchefens arbetssituation genom att studera toppchefer och anställdas förväntningar på mellanchefen. Vi ansåg det därför nödvändigt att studera två organisationer för att få fler än en toppchefs synvinkel.

1.5 Begreppsdefinitioner

Flera begrepp används frekvent genom studien eller innefattar en tolkningsmån. Därför anser vi det viktigt att definiera vilken tolkning vi gör av dessa. Några kan också användas i olika sammanhang, vi vill därför förtydliga i vilket sammanhang vi väljer att använda begreppet.

<i>Begrepp</i>	Definition
----------------	-------------------

<i>Mellanchefer</i>	Mellancheferen är en ledare som arbetar mitt i dagens organisationer. De hanterar både underställda medarbetare och överställda chefer (Carlström, 2012). Deras position är central i en hierarkisk organisation och ligger mellan den operativa nivån och ledningen (Harding, et al. 2014). Genom mellancheferna ska direktiv från högsta ledningen kommuniceras till individuella anställda (Holden & Roberts, 2004).
---------------------	---

<i>Klämd roll</i>	Mellancheferens roll innefattar hänsynstagande till organisationens, de anställdas och högre lednings krav och förväntningar. Detta kan innebära en hög arbetsbörda och ett mångfacetterat arbete vilket kan bidra till en pressad arbetssituation (Harding et al. 2014; Holden & Roberts, 2004).
-------------------	---

<i>Anställda</i>	De personer som har anställning under mellancheferen.
------------------	---

<i>Toppchef</i>	Mellancheferens närmsta chef
-----------------	------------------------------

2. Teoretiska utgångspunkter

Det teoretiska avsnittet har för avsikt att skapa en förståelse för mellancheferens roll idag. Den utvalda teorin kommer senare i analysavsnittet användas för att besvara våra forskningsfrågor. I den inledande delen presenteras en redogörelse för vad ledarskap kan tänkas vara. Därefter presenteras teori beskrivande mellancheferens roll. Avslutningsvis kommer teori kring ledarskapets betydelse för välmående på arbetsplatsen läggas fram.

2.1 Ledarskap och ledare

Idag används begreppet *ledarskap* och framförallt *ledare* flitigt. Ledarskap kan ha flera olika innebörder och ha olika betydelse för olika människor eftersom det baseras på de erfarenheter varje person besitter (Blom & Alvesson, 2015). Ledarskapet kan också ses som en process som måste ta hänsyn till den omgivande kontexten (Western, 2013). Vidare menar Western att ledare innehar flera av de egenskaper som förknippas med nya organisatoriska utmaningar som har sin grund i teknologisk utveckling, krav på socialt ansvarstagande och globalisering. Western (2013) menar därför att företagen för att överhuvudtaget kunna överleva måste vara flexibla för att hänga med i utvecklingen. Detta ställer i sin tur krav på ledarna att vara innovativa för att snabbt kunna förändra. Företagen främjar i större utsträckning ledare framför chefer eftersom ordet har en mer positiv klang förknippat med förändring (Toor & Ofori, 2008). En ledare framställs som en person som influerar och inspirerar andra, motiverar dem och låter dem växa. Ledaren har en vision och guidar sina följare så att de hittar rätt väg för att lyckas nå såväl individuella som organisatoriska mål. En chef kan ses som motsats till ledaren. En chef är kontrollerande, strukturerad och fokuserar på vad som händer just nu, jämfört med ledaren som blickar framåt (Toor & Ofori, 2008). Skillnaden mellan chefer och ledare kan sägas vara att ledaren är mer innovativ och utvecklande, medan chefen är mer administrativ och återhållsam (ibid.). Toor och Ofori (2008) hävdar dock att ledare och chefer har kompletterande egenskaper. Företagen bör därför främja så kallade "ledar-chefer". Medan ledaren med sin vision vet vart organisationen ska gå håller chefen i kartan och skapar förutsättningar för att nå målet. Ledaren fokuserar alltså på vad, vart och varför medan chefen fokuserar på hur och när. Ledaren gör rätt saker medan chefen gör sakerna på rätt sätt. Toor och Ofori (2008) menar därför att det inte är hälsosamt att ha chefer eller ledare som lutar mer åt ett håll, utan en kombination är önskvärd för att organisationen ska nå bästa möjliga effekt. En alltför styrande chef leder till en rutinartad organisation och stänger dörren för utveckling, något som inte skulle fungera i dagens samhälle

där marknader är turbulenta och konkurrensutsatta, menar Toor och Ofori. Ledar-chefen som lyfter de anställda och coachar dem genom ett deltagande chefskap är därför att föredra i dagens organisationer (Toor & Ofori, 2008).

En liknande beskrivning görs av Blom och Alvesson (2015) eftersom de ser att styrning och ledarskap överlappar varandra hos dagens ledare. De menar att företaget styr sina anställda genom policys och riktlinjer och att ledarskapet då behövs för att skapa en förståelse för dessa. Detta för att på så sätt få människor att involveras och vilja arbeta. Relevans i arbetsuppgiften och rimligt med tid för att utföra den blir således av yttersta vikt. Blom och Alvesson (2015) beskriver att det handlar om att ge de anställda möjlighet till frihet och självständighet i arbetet men att ge dem ramar som skapar förutsättningar för att nå framgång. Framställningen av ledarskapet som något viktigt skapar således en norm bland de anställda att ledaren ska förse dem med stöd, coachning och ramar för att främja ett fritt arbete. Blom och Alvesson menar att ledarskapet således får en betydande roll i att utveckla människor.

I forskning inom området och i verkligheten ligger fokus oftast på ledaren och dess betydelse utifrån sin roll. Alvesson och Spicer (2012) menar att tidigare forskning i större utsträckning fokuserat på ledare. Forskningen har till exempel studerat såväl utmärkande personlighetsdrag, som kan vara förenade med ledarskap, som olika ledarstilar. De anställda, i sin roll som följare till ledaren däremot, har ofta negligerats i denna diskussion. Alvesson och Spicer menar att ledarskapet borde ses som en komplex social konstruktion av ledare, följare och kontext. Följarna blir viktiga eftersom de tolkar det ledarskap som ledaren utövar och kontexten spelar roll för förståelsen av den. Således påverkar såväl följare som kontext ledarskapet och därmed bör fokus inte enbart riktas till ledare för att förstå ledarskapets verklighet. Istället bör dynamiken dem emellan beaktas (Alvesson och Spicer, 2012).

2.1.1 Följarnas betydelse för ledarskapet

Ledarskapet som kan tänkas inkludera både ledare, följare och kontext har som en av flera uppgifter att skapa förändring. Det handlar om att leda människor och få dem att växa för att det i slutändan ska påverka företagets framgång i positiv mening (Huzzard & Spoelstra, 2012; Toor & Ofori, 2008). Blom och Alvesson (2015) menar att all forskning som gjorts på ledarskap kan sammanfattas med *inflytande och att ha följare*, något som Toor och Ofori (2008) understryker. Om ledarskap kan tolkas som *inflytande* så inbegriper det också någon form av

deltagande. Blom och Alvesson (2014) säger att följare till en ledare måste bli övertygade, inte tvingade, att följa. Således får de anställda en allt större betydelse för ledarskapet.

Blom och Alvesson (2014) anser att de anställdas efterfrågan på ledarskap är en önskan av att få en tydlig riktning, stöd och meningsskapande i sitt arbete. Blom och Alvesson menar vidare att ledarskapets utformning kan ses som en sammanslagning av ledare och följare som i sin tur beror på vilken syn de anställda har på sig själva, vilket förhållande de har till sina chefer och hur situationen som sådan ser ut. Vare sig de anställda väljer att följa eller inte beror således på om ledarens karaktär stämmer överens med den föreställning den anställda har av hur en ledare ska vara (Sveningsson & Blom, 2012). Huruvida ledarskapet på en arbetsplats ska vara delegerande, alltså innefatta lågt stöd och få direkta direktiv, eller motsatsen beror på de anställdas kompetens och skicklighet. Det är ledarens uppgift och privilegie att utvärdera sin grupp och anpassa sitt ledarskap utefter kontext och anställda (ibid.). Blom och Alvesson (2014) påvisar att frihet och förtroende, inte bli störd och övervakad är viktigt i relationen mellan anställda och ledare på arbetsplatser där de anställda innehar hög kompetens och yrkesskicklighet. Således är ledarnas uppgift att bestämma löner, ta hand om det administrativa, anordna sociala event samt kämpa för, och vara en talesperson för gruppen som sådan, istället för att leda gruppen genom direktiv och regler. I Blom och Alvessons (2014) studie såg de att ledarskapet skedde på invitation av de anställda då de anställda värderade sin frihet och innehade hög kompetens vilket gjorde att de inte behövde så mycket stöd i det dagliga arbetet. De anställdas efterfrågan på ledarskap innebar att de ville ha en chef som förde deras talan och skyddade dem från tidskrävande och störande aktiviteter, samtidigt som hen höll sig undan och lät dem jobba med sitt. Blom och Alvesson (2014) menar också att de anställda vill att deras chefer ska påverka uppåt i organisationen, inte de anställda. Tillgänglighet hos chefen är också något som är viktigt menar Blom och Alvesson. Detta för att chefen ska vara redo att ta i saker vid behov, men utan att stå över axeln och övervaka.

Blom och Alvesson (2014) kom i sin studie fram till att de anställda påverkade vilket ledarskap och vilka aktiviteter ledaren utförde eftersom de anställda bestämde vilken sorts ledarskap de ville ha och när de ville ha eller behövde ledarskap. Denna sorts ledarskap menar Blom och Alvesson kan ses som ett bevis på förtroende och kompetens hos de anställda. Vidare betyder det inte att ledarna frånträder sitt uppdrag som ledare utan bara att det sker på följarnas villkor till ganska stor del. Följarna är alltså mycket viktiga.

2.1.2 Ledarens betydelse för följarna

Vad ledaren gör ger upphov till reaktioner hos följarna, samtidigt påverkar kontexten i form av normer som följarna agerar utefter (Alvesson och Spicer, 2012). Därav blir interaktionen mellan ledare och följare viktig. En värnande ledare är någon de anställda vill följa (Huzzard och Spoelstra, 2012). Detta är något som kan ses i det coachande ledarskapet vilket fokuserar på att låta de anställda växa för att uppnå sin fulla potential (Huzzard och Spoelstra, 2012). Huzzard och Spoelstra menar vidare att det personliga växandet anses vara en förutsättning för att organisationen ska växa. Det ligger således på ledaren att skapa förutsättningar för medarbetarnas personliga utveckling. Det handlar om att förbättra deras självkänsla och få dem att må bra. Ett utmärkande drag för denna sorts ledarskap är det icke auktoritära, istället för att kontrollera premieras den anställdas utveckling. Denna bild av ledarskapet menar Huzzard och Spoelstra (2012) är viktig för att ledarskapet ska fungera. Detta styrks av Alvesson och Spicer (2012) som menar att ledarskapet kan förstås som en dynamik mellan ledare, följare och kontext.

Detta innebär att ledaren får en annan roll än tidigare. När de anställda får ta allt större plats i organisationerna och har större påverkan ställs ledaren i bakgrunden av de anställdas och organisationens utveckling. Hen ska nu leda de anställda i den riktning företaget önskar samtidigt som frihet och självständighet för de anställda ska främjas (Huzzard & Spoelstra, 2012). Ledaren får därmed till uppgift att leda människor för att involvera dem i olika uppgifter som ligger i företagets intresse (Blom & Alvesson, 2015). Detta påverkar särskilt mellanchefer i hans roll som ledare. Genom mellancheferns nära arbete med både de anställda och högre ledning blir mellanchefern en viktig del av företagets välmående och framgång (Stenvall, Nyholm & Rannisto, 2014). Detta då de ska implementera de strategier och direktiv bland de anställda som högre ledning tror kan bidra till företagets framgång. Mellancheferna ska också agera förmedlare av de anställdas åsikter och önsknings till högre ledning. De kan därmed anses ha en betydande roll i företaget menar Stenvall, Nyholm och Rannisto (2014).

2.2 Mellancheferns roll

Toor och Oforis (2008) framställning av ledar-chefen kan anses passa in på mellancheferns roll eftersom hen ska ta hand om anställda, implementera beslut från ledningen och sköta det operativa arbetet. Detta samtidigt som hen ska kämpa för och hävda sina anställdas plats och rätt i organisationen. Paralleller kan då dras till den hjältegestalt Blom och Alvesson (2015)

menar att dagens ledare porträtteras som. Ledaren, och då också mellanchefer, ska göra allt och klara av allt. De menar att ledaren ofta framställs som en person som inte bara innehar alla de egenskaper som bidrar till ett gott ledarskap utan också de kvaliteter som ger en positiv siffra på sista raden. Inkluderandet av allt fler egenskaper och förmågor i ledarskapsrollen skapar en illusion av att en ledare är en superhjälte som klarar allt. Denna hjälteframställning kan sätta press på ledaren att hen behöver klara av allt och finnas tillgänglig för alla (Blom & Alvesson, 2015). Ledarna ska inte bara leverera ett bra ekonomiskt resultat utan också transformera människor till bättre människor genom stöd och coachning. Vidare menar de att detta sätter press på ledaren som då finner det än viktigare att utöva ett bra ledarskap vilket i sin tur kan bidra till stress och förvirring hos ledaren.

Mellancheferens roll är att arbeta som kontakten mellan de anställda och företaget och är mycket viktig i en värld av komplexa förändringar (Stenvall, Nyholm & Rannisto, 2014).

Mellancheferen intar således rollen som ledare och skapare av interaktion. Att vara beslutsfattare och tolkare av allas olika åsikter samtidigt som man ser till företagets bästa är en viktig del av rollen menar Stenvall, Nyholm och Rannisto (2014). En mellanchefer ska kunna ta in många åsikter, se till att det finns plats för olika åsikter och uppmuntra diskussioner mellan de olika synsätt som finns på företaget. Mellancheferen måste se de olika åsikterna och lyssna på dem för att få med sig alla på det som i slutändan bestäms (ibid.). För att mellancheferen ska kunna vara en viktig del av företaget krävs det därför att hen har ett synsätt på ledarskap, sig själv och andra som kan bidra med så mycket positivt som möjligt (Ou, Tsui, Kinicki, Waldman, Xiao & Jiwen Song, 2014). Genom att vara en person som tror på individens kapacitet och är medveten om brister samt förbättringspotential kommer det troligtvis stimulera viljan att prestera i den riktning som är önskvärd (ibid.).

2.2.1 Den ödmjuka mellancheferen

Toor och Ofori (2008) menar att bra ledare lägger grunden för och upprätthåller relationer. Vidare har ledaren en förståelse för syftet med sitt uppdrag och står för sina värderingar. De leder med hjärtat, och för att få med sig sina anställda och skapa en god relation till dem krävs att ledaren intresserar sig för och involverar sig i sina följares utveckling. Lika viktigt är det att de värnar om organisationen och samhället (ibid.). Idag menar Blom och Alvesson (2015) att det ställs allt högre krav på ledarna utifrån den syn på att ledaren och ledarskapet ska inkludera och klara allt mer. För att arbetet som mellanchefer ska vara av nytta för de anställda och företaget måste ledaren anpassa sig till utvecklingen av det mer individanpassade ledarskapet (Blom &

Alvesson, 2014). Ledarens uppgift är att få de anställda att arbeta för ett gemensamt mål samtidigt som de känner sig tillfredsställda med sina egna mål. Argandona (2015) menar att en ödmjuk ledare är en förutsättning för att kunna styra ett företag på bästa sätt. Även enligt Ou et al. (2014) är ödmjukhet positivt förknippat med ledarskap. Moral, etik, ett tjänande och fördelande ledarskap associeras med ödmjukhet (Chughtai, Byrne & Flood, 2014; Ou et al., 2014; Skakon, Nielsen, Borg & Guzman, 2010; Sveningsson & Blom, 2012). Både Ou et al. (2014) och Argandona (2015) menar att ödmjukhet är en viktig egenskap som grundar sig på insikten om att inte vara jordens medelpunkt utan istället bidra med moral, självkänedom och ansvar för andra samt utveckling av de anställda. Den ödmjuka individen är medveten om sin egen plats och bidrag till omvärlden samt uppskattar och upplever sig själv i förhållande till andra. Ödmjuka personer är samtidigt fullt medvetna om sina styrkor och sin kapacitet som de försöker använda till gruppens och omvärldens bästa. Den ödmjuka har en öppen attityd och har inga problem med att söka hjälp (Ou et al. 2014; Argandona, 2015).

Argandona (2015) menar att ödmjukhet hos ledaren bidrar till bättre teamkänsla och teamwork eftersom den skapar ökad trygghet och tillit då det främjar ett öppet klimat där det är okej att fråga och begå misstag. Det bidrar också till att ledaren kan se medarbetarnas kompetenser och ta till vara dem samt hjälpa dem till ökad självkänedom. Ou et al. (2014) fann att genom att ha en omvärldssyn som innefattar andra kan ledare påverka anställda längre ner i organisationen genom att visioner delas, de uppmuntrar till samarbeten och diskussioner och förenar olika perspektiv genom detta. Om anställda upplever att de är delaktiga och att de har ett meningsfullt arbete stimuleras viljan att prestera vilket gör att de högpresterar och blir mer autonoma (ibid.). En ödmjuk ledare bör enligt Ou et al. (2014) och Argandonas (2014) beskrivningar kunna bidra till goda relationer och god arbetsmiljö.

2.3 Välmående i organisationen

De sociala relationerna har visat sig vara av större vikt för vårt välmående än till exempel ekonomiskt välstånd (Grey, 2009). Jørgensen (1997) menar att en tillfredsställande psykosocial miljö är viktig. När så inte är fallet tenderar människor i allt högre grad drabbas av stress och psykisk ohälsa (Grey, 2009). Anställda som mår bra kan lättare hantera förändringar, osäkerheter och stress samt presterar bättre menar Sveningsson och Blom (2012). Därför måste cheferna försöka se till att de anställdas välmående är av central betydelse. Skakon, Nielsen, Borg och Guzman (2010) ser välmående som motsatsen till stress. Stress menar de kan ses som

känslomässig utmattning, ofta mätt som utbrändhet. Välmåendet menar Skakon et al. (2010) upplevs då en individ känner sig nöjd, inte är trött och känner sig entusiastisk istället för deprimerad. Skakon et al. finner att ett ledarskap som bidrar med coaching, inspiration, förebilder och utmaning samt meningsskapande bidrar till välmående och minskad stress hos de anställda. Kopplingar kan göras till det coachande ledarskapet där ledaren som en meningsskapare och skapare av utmaning och intellektuell stimulation, blir en förebild och en person som tar hänsyn till de anställdas individuella behov (Huzzard & Spoelstra, 2012). Alvesson och Spicer (2012) kompletterar bilden av det coachande ledarskapet med en ledare som ska hjälpa de anställda till att känna en större helhet samt få dem att självmant vilja engagera sig i arbetet. Skakon et al. (2010) finner att kvaliteten på relationen mellan ledaren och de anställda påverkar välmående hos de anställda. Om relationen med chefen bidrar med integritet, förtroende, feedback och stöd mår de anställda bättre. Motsatsen till denna sorts relation, såsom lågt stöd och hög kontroll, bidrar till att de anställda mår sämre och är stressade (ibid.).

Sambandet mellan en god ledare och välmående hos de anställda styrks även av Chughtai, Byrne och Flood (2015). De definierar en god ledare som ärlig, rättvis och beslutsfattande. En god ledare är genuint intresserad och bryr sig om sina anställda samt beter sig etiskt både i arbetslivet och i privatlivet. Chughtai et al. (2015) menar att det i många studier setts en positiv koppling mellan förtroende och positiva beteenden, bättre utbyte av idéer och kunskap och att detta leder till en bättre prestation i förlängningen. Sammanfattningsvis kommer de fram till att etiskt ledarskap kan spela en mycket stor roll i att förbättra de anställdas välmående och hälsa. De menar att relationer byggda på förtroende bidrar till att de anställdas engagemang i arbetet ökar samt att risken för utbrändhet minskar. För att upprätthålla denna positiva miljö anser Chughtai et al. (2015) att det är viktigt att organisationerna försöker utveckla goda ledare som prioriterar och ser de anställda.

2.3.1 Stöd och feedback

Genom att få uppskattning, vilket kan vara att få beröm, stöd och respekt, förtroende samt intresse, på sin arbetsplats skapas självkänsla och en positiv syn på sitt arbete (Stocker, Jacobshagen, Krings, Pfister & Semmer, 2014; Sveningsson & Blom, 2012). Både Stocker et al. samt Sveningsson och Blom menar att självkänslan ofta är tätt sammanbundet med välmående och hälsa. Uppskattning bidrar till positiva känslor såsom nöjdhet, stolthet, entusiasm och glädje. Stocker et al. (2014) menar också att människor har ett behov att tillhöra. Genom

uppskattning uppstår tillhörighet då en acceptans bland andra skapas. När anställda känner sig uppskattade påverkar det också deras arbetsinsats positivt (Stocker et al. 2014; Sveningsson & Blom, 2012). I tidigare studier kan Stocker et al. (2014) se att små handlingar skapar mer uppskattning än större aktiviteter. Det kan handla om småsaker i vardagen som varken kostar i tid eller pengar, som att bli nämnd vid namn, bli hejad på, bli tackad eller få en komplimang (Stocker et al. 2014; Sveningsson & Blom, 2012). Relationen till kollegor är mycket viktig då den ofta sker mer frekvent, men relationen till chefen är viktigare menar Stocker et al. De menar också att detta beror på att ledarna är av stor betydelse för anställda eftersom de har makt att utdela straff och belöning. Detta bekräftas också av Sveningsson och Blom (2012) som menar att uppmuntran från chefen är mer slagkraftig eftersom det är just chefen som visar sin omtanke. På grund av denna betydelse är relationen dem emellan mycket viktig eftersom de anställda är extra känsliga för godkännande och avvisande handlingar från chefen (Stocker et al. 2014).

2.3.2 Relationer

Att skapa en god, vänskaplig stämning i organisationen menar Sveningsson och Blom (2012) är viktigt såväl för välbefinnandet som för den personliga utvecklingen. Detta skapar en känsla av samhörighet som bygger sociala band inom organisationen som i sin tur får de anställda att prestera bättre. Sveningsson och Blom (2012) hävdar att dagens effektiva ledare i större utsträckning inriktar sig på att ta hand om och vägleda de anställda likt en coach eller en kompis. Detta innebär att chefen blir mer som en kompis än som en chef. Sveningsson och Blom menar att detta beror på att anställda i den svenska kontexten förväntar sig att ledaren ska motivera dem genom att vara öppen, informell och deltagande, likt hur en kompisrelation ser ut. Om chefen är en kompis görs antagandet att hen inte lurar någon eller gör de anställda besvikna. På så sätt behandlas chefen och de anställda mer som jämlikar och chefen tenderar befinna sig på samma nivå som de anställda, menar Sveningsson och Blom (2012). Sveningsson och Blom (2012) anser dock att det kan bli problematiskt att som ledare behöva fatta obekväma beslut i en situation där hen har en kompisrelation med sina anställda. Även Huzzard och Spoelstra (2012) riktar viss kritik mot ett mer coachande ledarskap då de också menar att det finns risk för svårigheter att fatta beslut eller att övertyga. Något annat de också poängterar är att ett coachande ledarskap inte ska ge de anställda direkta lösningar vid problem utan förse dem med verktyg för att lösa dem själva. Viktigt är då att de kan avväga hur mycket hjälp de ska bistå med för att det inte på sikt ska hämma utvecklingen (ibid.).

Att skapa gemenskap bidrar till att minska konflikter eftersom det innefattar deltagande och

förståelse för arbetet (Sveningsson & Blom, 2012). Detta kan ske genom att låta de anställda delta i möten och sammankomster. Sveningsson och Blom kunde i sin studie se att personalmöten värderades högt eftersom de anställda fick möjlighet att ta del av vad som diskuteras på högre nivå i företaget. Det finns också en vikt av att de anställda får göra sin röst hörd vilket chefen kan ta med sig högre upp i organisationen. På så sätt fungerar chefen även som ett slags skydd för sina anställda genom att värna om deras åsikter, vilket sin tur kan minska oro och stress bland de anställda. Chefen ska stå upp för de anställda och se till att de inte blir överkörda av högre lednings beslut. Sveningsson och Blom (2012) menar att chefen således får en roll i att skapa balans mellan högre ledning och anställda. Deltagande anses också viktigt för att få med de anställda på företagets idéer. Att chefen då fungerar som skydd för de anställda, eller som en slags grindvakt (Styhre & Josephson, 2006) blir fördelaktigt för såväl de anställda som för organisationen. Fokus hålls kvar på det som organisationen finner viktigt samtidigt som de anställda får göra sin röst hörd.

3. Metod

Metodavsnittet kommer bidra med en redogörelse för val av metod samt varför dessa val gjorts. Kritik som riktas mot metodvalen kommer tas upp och kommenteras. Avsnittet behandlar hur insamling och analys av empiriskt och teoretiskt material gått till. De etiska aspekter som bör beaktas i samband med forskning diskuteras i avsnittets senare delar.

3.1 Kvalitativ forskning

Eftersom vi vill försöka förstå de sociala processerna som ligger till grund för mellanchefens upplevda roll och arbetssituation är kvalitativ metod att föredra. Detta eftersom den ger en möjlighet att få en uppfattning av en enskild individs upplevelser (Bryman & Bell, 2013). Vi försöker genom öppna frågor att se världen ur respondentens perspektiv och utifrån det försöka förstå dennes situation. Studien utgår därför från en induktiv ansats vilket betyder att information samlas in för att sedan analyseras och utifrån det dras sedan en slutsats (Hedin, 1996). Att använda en induktiv ansats är lämpligt då det är människors upplevelser och syn på saker som ska undersökas och dessa är svåra att kvantifiera. Vi utgår från att verkligheten är subjektiv och därav kan uppfattas på många olika sätt vilket gör att det inte finns en absolut och objektiv sanning. Med denna utgångspunkt är en kvalitativ forskningsansats lämplig att använda (Bryman & Bell, 2013). För att besvara våra forskningsfrågor har vi valt att genomföra intervjuer med mellanchefer, deras chefer och deras anställda i två olika organisationer. Urval och avgränsningar förklaras mer genomgående senare i avsnittet. Det bör beaktas att den kvalitativa metoden ofta får kritik för att endast ett fåtal personer studeras och att den på så sätt kanske inte är representativ för det område som undersöks (Bryman & Bell, 2013). Vi anser dock att den kvalitativa ansatsen är passande för vår studie då den utgår från ett tolkande perspektiv (Lind, 2014). Detta ger respondenten utrymme att förklara och exemplifiera, vilket i sin tur ger en djupare förståelse för fenomenet (Bryman & Bell, 2013).

3.2 Forskningsprocess

För att kunna genomföra en studie på mellanchefens roll och upplevda situation behövde vi göra en utförlig litteraturgenomgång för att hitta lämplig teori och tidigare forskning på området. De artiklar som presenteras i teoriavsnitten och under tidigare forskning har samlats in via sökningar i vetenskapligt trovärdiga databaser såsom exempelvis Business Source

Premier, Emerald och Google Scholar. Sökningar i bibliotekskataloger har också gett oss tillgång till en del material.

För att få kontakt med lämpliga respondenter skickades en förfrågan ut om medverkan till studien till flertalet företag enligt vårt urval som redovisas mer noggrant nedan. Vi ansåg det troligt att några av de tillfrågade inte skulle svara eller skulle tacka nej på grund av tidsbrist eller brist på intresse vilket gjorde att vi frågade ett större antal företag än det antal som medverkar i studien.

3.2.1 Insamling av data

Primärdata samlades in genom elva intervjuer baserade på en semistrukturerad intervjumetod vilket innebär samtal kring några specifika teman samt öppna frågor (Hedin, 1996; Bryman & Bell, 2013). Detta är ett sätt att uppmuntra till ett mer levande samtal där fokus läggs på respondentens syn på sin roll i organisationen. Genom att låta respondenten prata relativt fritt kring ämnet kunde personen i fråga själv berätta om det som berörde hen och vad hen uppfattade som viktigt och relevant. Vidare gav detta oss en större frihet att utnyttja den kvalitativa metodens möjligheter då följdfrågor kunde ställas samt att frågor som *hur* och *varför* kunde användas (Lind, 2014). Detta gav i sin tur en förbättrad tolkning och slutligen ökad förståelse (Bryman & Bell, 2013). Därmed, genom att respondenten fick ge sin bild av verkligheten, anser vi oss få fram en mer rättvisande bild av respondenternas upplevelser. Genom detta kunde studien anpassas efter de frågor och svar som belystes av respondenterna som viktiga, vilket stämmer väl överens med en induktiv ansats (ibid.).

Intervjuerna utformades med hjälp av en intervjuguide, vilken Bryman och Bell (2013) anser kan användas med fördel vid semistrukturerade intervjuer. Intervjuguiden byggdes utefter några relativt specifika teman, allt enligt den semistrukturerade intervjumetoden (Bryman & Bell, 2013). Detta gjorde att respondenten själv kunde påverka samtalets riktning eftersom hen utformade sina svar utefter temats öppna frågor. Eftersom Bryman och Bell (2013) menar att frågornas följd inte behöver vara densamma under alla intervjuer, och olika följdfrågor kan ställas beroende på respondenternas eventuellt olika svar, kunde vi anpassa varje intervju efter respektive respondent. De teman som diskuterades var bland annat vad en ledarroll anses innebära, vilka förväntningar som ställs på mellanchefer, mellancheferns bidrag i organisationen och om hur de berörda parterna relaterade till stress på arbetet. Som komplement

till de teman vi ville undersöka utformades ett antal öppna frågor. Dessa anpassades till respektive respondentgrupp, det vill säga anställda, mellanchefer och toppchefer. Frågorna fanns som stöd för att kunna ställas till respondenter som inte gärna pratade utsvävande om ett tema utan hellre svarade på flera öppna frågor. Under intervjuernas gång kompletterades samtalet med passande följdfrågor.

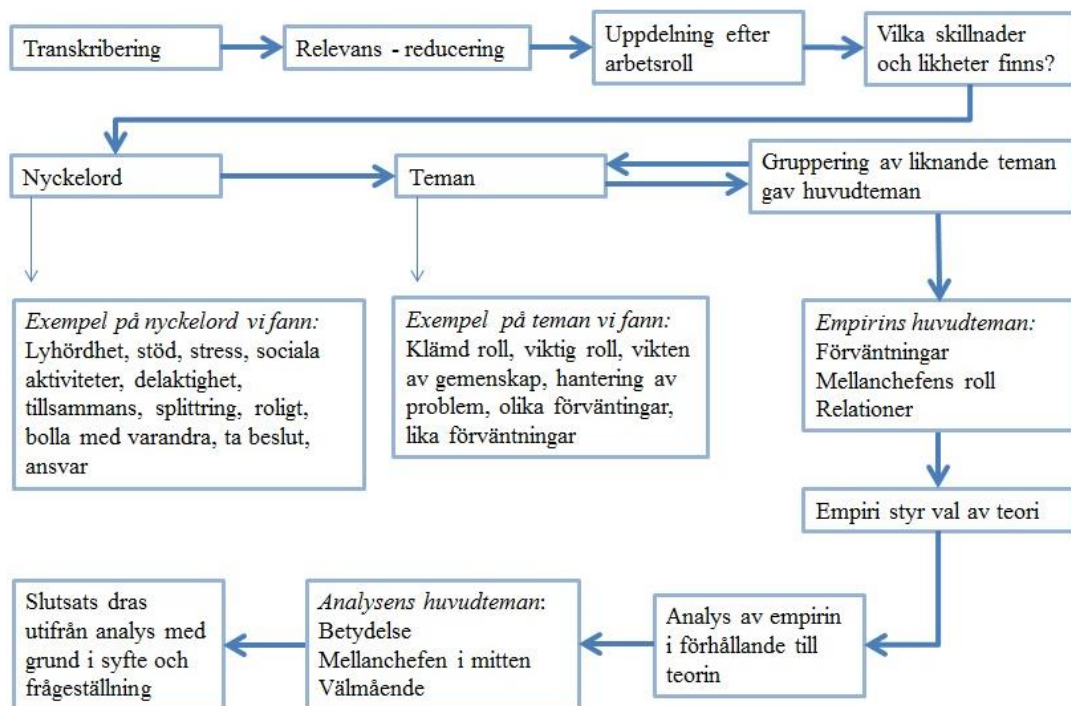
Bryman och Bell (2013) betonar vikten av förberedelser inför intervjuer. Intervjuguiden kan därför ses som en del i denna förberedelse. Vidare såg vi också till att vara väl förberedda genom att ha diskuterat igenom praktiska detaljer innan varje intervju. Detta för att kunna vara så samspelta som möjligt. Vi inledde varje intervju med lite småprat för att snabbt skapa en relation och skapa förtroende hos respondenten. Bryman och Bell (2013) menar att bättre förutsättningar skapas för att intervjuens utfall ska bli tillförlitligt och uttömmande om respondenten känner tilltro till oss som intervjuare. Efter inledande småprat gavs kort information om vilka vi var, vart vi kommer ifrån och syftet med intervjun. Vi informerade även om att intervjuerna var helt anonyma och att respondenten när som helst kunde avbryta. Detta för att skydda respondenternas identitet samt skapa en ökad tilltro till oss (ibid.). För att lättare kunna analysera intervjuerna bad vi om att få spela in dem, detta gick bra i samtliga fall. Två mobila enheter användes för att minimera risken för tekniska problem. För att skapa en så avslappnad stämning som möjligt ställde en av oss huvuddelen av alla frågor. Då kunde den andra intervjuaren göra fysiska anteckningar samt komplettera med ytterligare följdfrågor.

Intervjuerna var fysiska då vi önskade få möjlighet att reagera på eller tolka in respondenternas ansiktsuttryck och gester (Bryman & Bell, 2013). Detta för att få möjlighet att klargöra och förklara om respondentens ansiktsuttryck indikerar på osäkerhet. De elva intervjuerna utfördes under tre veckors tid för att passa respondenternas kalendrar och skedde på deras respektive arbetsplatser. Intervjuerna med mellanchefernas chefer och anställda har genomförts som ett komplement till intervjuerna med mellancheferna. Detta för att få ytterligare förståelse för mellancheferens betydelse samt skapa en bredare grund för diskussion kring vilken påverkan de anställda kan tänkas ha på ledarskapet. Intervjuerna samt den data vi samlade in genom böcker och artiklar i ämnet låg senare till grund för vår analys.

3.2.2 Analys av data

För att kunna genomföra en studie krävs insamling och bearbetning av empiriskt material. Detta för att ha möjlighet att dra en välgrundad slutsats. Den empiri vi samlat in har bearbetats på

nedanstående sätt. Först transkriberades de elva genomförda intervjuerna för att lättare kunna analyseras genom kodning (Bryman & Bell, 2013). Vi reducerade transkriberingen genom att ta bort sådant som inte var av relevans för studien såsom exempelvis detaljer om vart respondenterna varit på konferens. Det viktigaste sammanställdes i ett nytt dokument. Därefter gjordes en uppdelning av materialet utefter respondentgrupperna, alltså anställda, mellanchefer och toppchefer. Detta för att kunna jämföra och utläsa likheter och skillnader mellan individerna i respektive grupp och mellan grupperna i stort. Dessa dokument bearbetades återigen genom att nyckelord sorterades ut, nyckelord som sedan sorterades in efter teman. Nedan presenteras exempel på nyckelord och teman. Därefter försökte vi hitta kopplingar mellan de teman vi hade för att skapa en ökad förståelse för de upplevelser vi hade tillgång till genom våra intervjuer. Kopplingarna skapades genom gruppering av de teman vi hade, vilka ändrades flertalet gånger under processens gång för att bäst matchas till studiens syfte och frågeställningar. Slutligen resulterade detta i tre huvudteman. Den sammanställda empirin låg sedan till grund för insamling av relevant teori. Analysen av empirin byggdes på denna koppling mellan teori och teman. När analysen var författad stämde vi av den mot teorin för att se om all teori var relevant samt för att kunna justera, lägga till och ta bort ytterligare för att på så sätt få fram en analys som väl knyter empirin till teorin.



Figur 1. Schematisk bild över hur vi gått tillväga för att bearbeta och analysera empirin

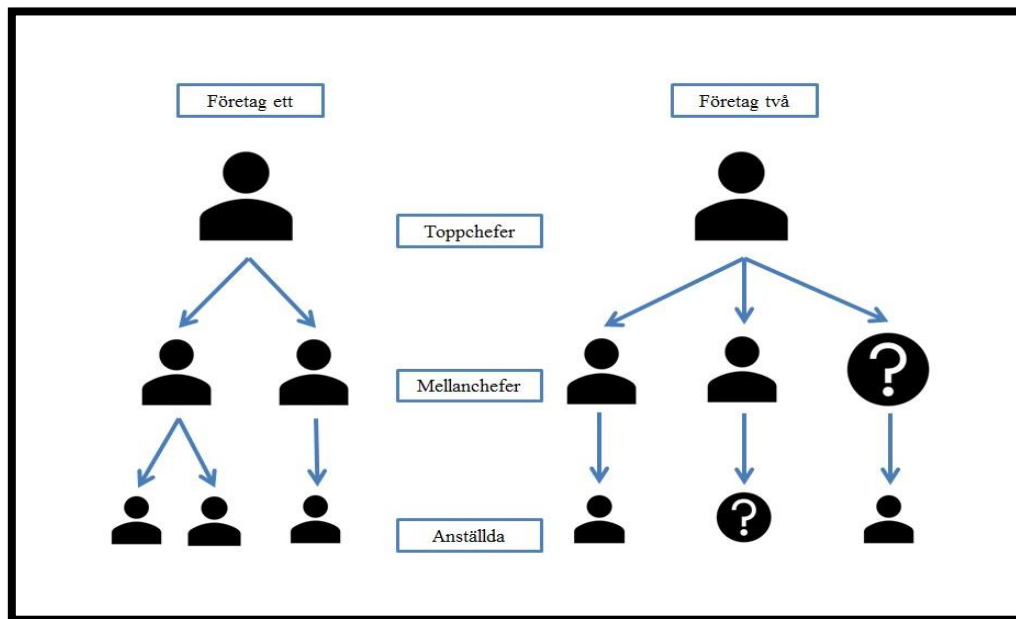
3.3 Avgränsningar och urval

Vi har valt att avgränsa studien till två företag inom Göteborgsområdet. Vi ansåg att det fanns en fördel med att intervjua två företag i stället för enbart ett eftersom det berikar studien med ytterligare perspektiv då det medför mer djup och variation. Ett företag verkar inom den privata sektorn och ett inom den offentliga sektorn. Vi har inte för avsikt att jämföra dessa utifrån deras olika sektorer då vi anser att företagsantalet är alldeles för litet. Med bara ett företag från varje sektor kan vi troligtvis inte avgöra om de eventuella skillnader och likheter som finns beror på att de befinner sig i olika sektorer.

Respondenterna valdes utifrån ett så kallat bekvämlighetsurval. Det innebar att urvalet fylldes på allt eftersom vi fick tag på respondenter och ansåg att de passade in i ramen för vår studie. Detta innebar att företaget skulle kunna erbjuda respondenter i form av ett flertal mellanchefer, deras chef och ett antal anställda. Att beakta är att vi med denna metod troligtvis inte fått tillgång till respondenter som kan representera hela populationen. Vi har därför inte kunnat generalisera det material som framkommit vid intervjuerna (Bryman & Bell, 2013). Då studien delvis avser undersöka hur människor upplever sin arbetssituation skapar också detta svårigheter att generalisera. Detta menar Bryman och Bell (2013) beror på att varje människas situation, erfarenheter och personlighet skiljer sig från någon annans.

Bekvämlighetsurvalet resulterade i respondenter från två olika företag i två olika branscher. Att de befinner sig i två olika branscher bör beaktas eftersom det skulle kunna medföra att respektive företag innehar olika förutsättningar och mandat. Intervjuerna genomfördes med två mellanchefer från varje företag. Dessa kompletterades med intervjuer med deras chefer och några av deras anställda för att ge en djupare förståelse för mellancheferens roll. Detta genom att undersöka både hur deras chefer och anställda upplever situationen på arbetet samt vilken syn och förväntningar de har på mellancheferen. Då samtliga mellanchefer på respektive företag har samma chef intervjuades två toppchefer. Vidare var tanken från början att intervjua minst två anställda per mellanchefer. Tyvärr kunde vi inte få tillgång till tänkt antal medarbetare eftersom företagen inte kunde avvara fler för vår studie. Det faktiska utfallet blev istället följande; en anställd per mellanchefer intervjuades i två fall och i ett av fallen intervjuades två anställda. I det fjärde fallet intervjuades en anställd som inte hade någon av våra intervjuade mellanchefer som chef. Detta berodde på sjukfrånvaro hos den tilltänkta respondenten. Dock anser vi att denna intervju ger ökat perspektiv till studien eftersom respondenten ger oss tillgång till ytterligare

ställda förväntningar på en mellanchefer. Respondenterna i studien var övervägande kvinnor och i varierande åldrar.



Figur 2. Schematisk bild över respondenterna och deras förhållande till varandra

Det begränsade urvalet har sin förklaring i den kvalitativa ansatsen, det vill säga att fokusera på ett fåtal respondenter för att kunna göra en djupare analys som ska leda till en större förståelse (Lind, 2014). Vidare kan denna avgränsning därmed också anses rimlig inom tidsramen för studien.

3.4 Forskningsetik

Forskningens trovärdighet beror på hur forskaren förhåller sig till, och hur hen har utfört, sin forskning (Lind, 2014). För att studien inte ska påverka någon berörd individ i negativ bemärkelse har vi som författare en skyldighet att förhålla oss till de människor och sammanhang som studeras. Det är därmed viktigt att ta hänsyn till frivillighet, konfidentialitet, integritet och anonymitet (Lind, 2014). Bryman och Bell (2013) skriver om fem krav som ska vara uppfyllda för att forskningen ska kunna ses som legitim. Dessa är *informationskravet*, *samtyckeskravet*, *konfidentialitets- och anonymitetskravet*, *nyttjandekravet* samt *falska förespeglningar*. Informationskravet innebär att forskaren ska informera om syfte och vilka moment som ingår i studien. Samtyckeskravet har med frivillighet att göra. Det är viktigt att de som medverkar i studien vet att deras deltagande är frivilligt och att de när som helst kan avbryta. Konfidentialitets- och anonymitetskravet i sin tur handlar om att till exempel

personuppgifter måste behandlas på ett sådant sätt att ingen obehörig får tillgång till dem. Nyttjandekravet belyser att den information som samlas in enbart får användas till forskningens ändamål och inget annat. En forskare får inte heller ge falska förespeglningar till deltagarna så att de på något sätt kan bli vilseledda (ibid.).

Vår studie hanterade dessa etiska ställningstaganden genom att de tillfrågade respondenterna själva fick bestämma om de ville delta eller inte samt att namn, arbetsplats och andra utpekande kännetecken togs bort ur studien. Detta informerades respondenterna om vid både förfrågan och intervjutillfälle. Vid det inledande skedet till intervjuerna informerades vi återigen kring det frivilliga deltagandet och att respondenterna när som helst kunde avbryta intervjun. För att respondenterna skulle vara medvetna om studiens syfte diskuterades denna i och med förfrågan om deltagande samt att den återigen presenterades vid intervjutillfällena. Det material vi samlat in används enbart för studiens syfte. Vidare är det uteslutande vi som författare av studien samt vår handledare som har haft tillgång till material där inte alla utpekande element varit fullt redigerade. Övriga som tagit del av studien under dess framställning har fått tillgång till anonymiserad empiri. Vi har gett respondenterna möjlighet att ta del av det empiriska materialet innan publicering för att undvika att de känner sig vilseledda eller misstolkade.

3.5 Empirisk förankring

Det är viktigt att forskning är väl underbyggd för att den ska anses trovärdig och möjlig att tas som tolkning av verkligheten (Lind, 2014). Forskningens viktigaste bedömningskriterier är reliabilitet, validitet och replikerbarhet (Bryman & Bell, 2013). Replikerbarhet definieras genom att en studie ska gå att genomföra vid ett senare tillfälle med samma resultat som vid första gången studien genomfördes (Bryman & Bell, 2013). Detta menar Bryman och Bell är svårt vid kvalitativ forskning eftersom forskarens kön, egenskaper, ålder med mera troligtvis påverkar respondenterna och då också resultatet. Även tolkningar av materialet påverkas av forskarens subjektivitet vilket kan bidra till svårigheter att replikera studien. Validitet och reliabilitet förutsätter dock att det finns en absolut sanning av den sociala verkligheten samt att kvaliteten är mätbar. Bryman och Bell (2013) menar att detta kan vara svårt att applicera på kvalitativ forskning eftersom den utgår från en subjektiv syn på verkligheten. Det finns således inte en klar sanning kring hur verkligheten ter sig utan den kan upplevas olika beroende på betraktaren. Detta är något som vi måste beakta och därför utgår vi ifrån Bryman och Bells

alternativ till reliabilitet och validitet. Dessa är *äkthet* och *trovärdighet*, vilka är bättre anpassade för att bedöma kvaliteten på en studie med en kvalitativ forskningsansats (ibid.).

Äktheten berör huruvida studien förmedlar en rättvis återspeglning av respondenternas åsikter och uppfattningar (Bryman & Bell, 2013). Den berör också huruvida respondenterna fått en bättre förståelse för sin sociala situation och om de kan förändra den, samt om de fått en bättre förståelse för hur andra upplever saker. För att ta hänsyn till detta har alla respondenter erbjudits att ta del av det empiriska materialet för möjligheten att delge sitt godkännande. Det bör dock beaktas att det på grund av identitetsskydd kan vara svårt att härleda det empiriska materialet till en särskild individ. Därmed har respondenten själv fått göra en bedömning av vad som skulle kunna härledas till dennes åsikter. Av de som valde att läsa det empiriska materialet är det dock ingen som har haft några invändningar. Flera respondenter både erbjöd sig och ställde sig positiva till att vi kontaktade dem igen om vi sökte klarhet i något svar eller hade fler frågor. Detta gav oss ytterligare möjlighet att förmedla en rättvis återspeglning av deras upplevelser. Flera respondenter har också efterfrågat att få läsa den färdigställda studien. Detta kan ses som en indikation på ett intresse av att söka förståelse för såväl sin egen som andras situation och upplevelser vilket således också kan ge möjlighet att förändra den. Att vi informerat om studiens syfte kan också ha medfört att respondenterna uppmärksammat och ifrågasatt sin sociala situation, till exempel deras roll eller arbetsmiljö. Detta är dock inget vi har tagit del av men vi hoppas att respondenterna tagit med sig och reflekterat över intervjufrågorna i efterhand för att förbättra sin förståelse.

Det andra kriteriet är trovärdighet vilket delas in i fyra delkriterier: *tillförlitlighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* och *bekräftelse* (Bryman & Bell, 2013). Tillförlitligheten handlar om hur forskningen utförts i enlighet med de regler som finns samt att respondenternas möjlighet att bekräfta att deras sociala verklighet uppfattats på ett korrekt sätt (Bryman & Bell, 2013). Som nämnts ovan har respondenterna fått möjlighet att ta del av det empiriska materialet för att godkänna dess riktighet innan studien färdigställts. Vidare har studien följt de etiska riktlinjer för forskning vilka Bryman och Bell (2013) beskriver.

Överförbarheten behandlar huruvida de resultat som framkommit kan överföras till en annan kontext. Bryman och Bell (2013) menar att detta beror på att den kvalitativa forskningen utgår ifrån ett fåtal personers uppfattning av det specifikt studerade fenomenet, och att de därför tenderar ha vissa gemensamma egenskaper. Bland respondenterna i vår studie kan till exempel

hierarkisk position och arbetssituation vara gemensamma egenskaper. Således kan tänkas att studiens resultat kan appliceras på andra kontexter med liknande konstellationer av yrkesroller och hierarkiska nivåer.

Pålitligheten bedöms genom ett säkerställande av forskningsprocessens olika moment. Detta genom att dessa moment, såsom problemformulering, datainsamling, val av undersökningsmetoder, analys av data med flera, redogjorts för i studien (Bryman & Bell, 2013). För att påvisa studiens pålitlighet har vi försökt presentera samtliga moment och genomförandet av dem på ett så noggrant sätt som möjligt. Vidare menar Bryman och Bell (2013) att det, i en studie som bygger på tolkning av intervjuer, är ännu viktigare att pålitligheten kan verifieras genom tydlighet i redovisningen av metodval. Detta på grund av att subjektivitet i samband med tolkning är oundvikligt.

Det fjärde och sista delkriteriet, bekräftelse, berör forskarnas påverkan på studien och dess utförande. Det bedöms utifrån huruvida forskarna agerat i god tro och inte låtit personliga värderingar eller egna erfarenheter influera studien på något sätt. För att förhålla oss till detta har vi under hela studiens gång gjort vårt bästa för att vara objektiva och därmed ifrågasatt såväl våra egna som varandras tankesätt. Under intervjuerna strävade vi också efter att hålla oss till den på förhand skrivna intervjuguiden för att med största möjlighet undvika ledande frågor.

3.6 Metodkritik

Kvalitativ forskning innebär att människor interagerar med varandra. Detta menar Bryman och Bell (2013) gör att respondenterna kan bli påverkade av intervjuarens egenskaper såsom till exempel kön, klass och etnicitet. De menar att det är svårt att urskilja vad som kan påverkas i respondenternas svar och varför, men att tidigare forskning visat på att sådan påverkan faktiskt existerar. Alvesson (2003) menar också att egna åsikter och erfarenheter hos intervjuaren ofta lyser igenom vid intervjuer och att detta kan påverka respondenternas svar. Vi kan inte se några tecken på att vi skulle ha gjort någon sådan påverkan på respondenterna men att förneka det helt vore inte realistiskt. En annan viktig aspekt att fundera kring är det som Bryman och Bell (2013) menar är social önskvärdhet. Detta betyder att respondenten kan vilja försköna uppfattningen av sig själv för att anpassa den till vad hen tror är önskvärda svar eller beteenden. Vi hoppas att respondenterna svarade så ärligt som möjligt men är medvetna om att deras vetskap om inspelning av intervjuerna, samt ett offentliggörande av färdigställd rapport, kan ha

påverkat deras svar. Ytterligare en aspekt som kan ha inverkan på resultatet menar Bryman och Bell (2013) är att respondenternas uppfattningar och tolkningar av saker och ting kan skilja sig mot intervjuarens. Detta är inte heller något vi generellt sett har uppfattat men även här är det dumt att tro att så inte skulle kunna vara fallet.

Något annat som kan ha haft inverkan på respondenternas svar är att det funnits tillfällen då vi som intervjuare inte tänkt oss för och hjälpt respondenten att svara i den mån hen letat efter ord eller förklaringar. Det har också funnits tillfällen då vissa spontana frågor eller följdfrågor kan ha varit ledande. Detta då vi i rollen som intervjuare inte hunnit reflektera tillräckligt över dessa frågors uppbyggnad (Alvesson, 2003). Alvesson (2003) menar också att det alltid finns fler sätt än ett att förstå och analysera saker på och att forskare bör vara medvetna om detta eftersom tolkning i sin tur påverkar studien i stor uträkning. Den tolkning vi gjort av det empiriska materialet hade alltså kunnat vara annorlunda mot någon annans tolkning. Vi anser det viktigt att betona att vår tolkning inte är någon absolut sanning och att andra tolkningar skulle kunna bidra med mycket till vår studie och forskningsområdet som sådant.

4. Empiri

I detta kapitel kommer en redogörelse för de genomförda intervjuernas resultat framföras. Inledningsvis kommer en kort presentation av de medverkande företagen. Denna följs sedan av en beskrivning av intervjumaterialet uppdelat efter de teman vi fann. Således kommer mellancheferns roll diskuteras ur flera olika perspektiv. Citat från intervjuerna blandas med vår sammanfattning av transkriberingarna från de inspelade intervjuerna.

Företag ett

Företaget befinner sig i fastighetsbranschen i den privata sektorn. Det ett expansivt bolag där de senaste åren har varit händelserika med stora utvecklings- och förbättringsåtgärder. Bolaget har drygt 200 medarbetare spritt över fyra stora städer i Sverige, varav Göteborg är en av dem. De personer som valts ut för intervju arbetar i eller med mindre grupper, cirka fem anställda per mellanchefer. Normalt arbetar de dagtid måndag till fredag.

Företag två

Detta är en enhet inom en organisation i den offentliga sektorn. Organisationen som är belägen i Göteborg arbetar inom vård och omsorg. Enheten, tillsammans med organisationen i stort får relativt ofta genomgå omorganisationer. Antal anställda varierar mellan 150-250 stycken. Mellancheferna som valts ut för intervju har mellan 30 och 40 anställda med varierande arbetstider och arbetsuppgifter.

4.1 Förväntningar på mellancheferna

4.1.1 Anställdas förväntningar på mellancheferna

Flertalet av de anställda tycker att den viktigaste egenskapen hos en ledare är att vara lyhörd. De menar att det är viktigt att chefen har inblick i gruppen för att förstå deras arbetssituation, hur de samarbetar och hur de mår. De anställda menar att mellancheferna ska stödja och hjälpa samt hålla ihop gruppen och reda i konflikter. Samtliga menar att mellancheferna har det övergripande ansvaret för den grupp de leder. För de anställda innebär det att det är mellancheferns uppgift att fatta beslut, hantera konflikter, sätta ned foten och ta ansvar för att det inte ligger för mycket arbete, stress och ansvar på de anställda. En anställd uttryckte

mellanchefens roll som en kapten, att det är hens uppgift att få dem att arbeta tillsammans för att nå gemensamma mål.

“...det är chefen som är kaptenen och som ska få oss att komma fram till de målen som sätts upp, både inom företaget och även i vår grupp...” - En av de anställda

Samtliga anställda finner det betydelsefullt att få förtroende att arbeta självständigt och som de menar är viktigt att mellanchefen och organisationen ger dem möjlighet till.

“Det känns väldigt skönt att kunna ha arbetsuppgifter så man inte är styrd hela tiden. ...det är inte någon som sitter och tittar och man får ta eget ansvar...” - En av de anställda

Vidare menar de att det är mellanchefens jobb att möjliggöra detta genom att sätta ramar som de anställda sedan kan arbeta utefter. Hen ska sedan bidra med stöd, hjälp och operativ kunskap om de stöter på problem i sitt arbete. De ser det inte som en nödvändighet att chefen ska kunna ge svar direkt på olika frågor, men det är viktigt för samtliga att mellanchefen tar frågan vidare för att sedan återkoppla. En anställd önskar se ett större engagemang hos mellanchefen att uppmärksamma svårigheter men också att lyfta de anställdas önskemål. Ett par anställda påtalar också vikten av att chefen kämpar för gruppen och för att förbättra deras arbetssituation. En av dem menar att när det blir synligt för medarbetarna att chefen lyssnar på dem och försöker skapa positivitet på arbetsplatsen så kommer de automatiskt att vilja prestera bättre. Densamma menar också att relationen med hens mellanchef är lite för öppen. På grund av detta ser hen sin chef mer som en kompis än chef och att detta kan bidra till att det blir oseriöst och att hen då inte riktigt vet vart hen har mellanchefen.

De anställda uppskattar de tillfällen som ges för dialog med mellanchefen och gruppen, till exempel medarbetarsamtal och veckomöten. De får då möjlighet att veta vad deras chef tycker och tänker samt att de själva får möjlighet att dela med sig. Feedback är något de anställda menar är av vikt och som får dem att känna sig nöjda med sitt arbete, vilket bidrar till engagemang. Det är också något de skulle vilja få mer av i det dagliga arbetet. En del anställda ursäktar dock chefens brist på feedback då de anser att hen har haft så mycket att göra att feedback och ledarskap inte har hunnits med. En anställd upplever också att kommentarer från chefen ibland kan vara svåra att tolka. Detta påverkar hen negativt eftersom hen kan ägna tid åt

att älta vad chefen egentligen menade eller om det var ett skämt. Hen tycker också att chefen ibland lyfter konstiga exempel på vad som ska påvisa något positivt. Något som också poängterades av alla anställda var vikten av sociala aktiviteter, som till exempel att gå ut och äta lunch tillsammans vid slutförd uppgift. De anställda anser att sociala aktiviteter bidrar med viktig teambuilding och lagkänsla.

4.1.2 Toppchefernas förväntningar på mellancheferna

Toppcheferna ser mellanchefernas arbetssituation och arbetsbelastning som generellt sett problematisk. Det har tillkommit mer och mer administrativa uppgifter utan att något annat har lyfts bort från mellanchefernas uppgifter. Detta, menar toppcheferna, har skapat en splittring för mellancheferna eftersom de får allt mindre tid för återhämtning och närvarande ledarskap. Därför försöker de stödja mellancheferna i detta. Toppcheferna anser att en mellanchefer ska vara lyhörd, se och lyfta anställda, lösa problem samt vara en närvarande ledare. Detta tror de också är vad de anställda vill se hos sin chef, att hen kan agera bollplank och inte styr och ställer eller petar i detaljer. En av toppcheferna menar att det är viktigt att som ledare tillsammans med sina anställda utefter företagets mål kommer fram till *hur* något ska utföras. På så vis får även den operativa personalen möjlighet att vara med att påverka. Toppcheferna tycker det är viktigt att lyfta de anställda och arbetsplatsen på olika sätt. De menar att sociala aktiviteter kan vara en del i detta eftersom det skapar en "vi-känsla". En av dem menar dock att sociala arrangemang inte nödvändigtvis är chefens uppdrag utan att det också ligger på de anställda.

En av toppcheferna påtalade vikten av att en ledare ser de anställda och ger beröm, detta eftersom det skapar tillhörighet. Hen jämförde detta med att vara förälder. Precis som barn vill ha uppmärksamhet och beröm av sina föräldrar vill också anställda ha detsamma av chefen. Vissa personers åsikter väger tyngre än andras, menar toppchefen.

“Det är väldigt viktigt att se folk och säga hej, småsaker. Alla har ett jättestort behov av att känna att de tillhör. Där blir chefens roll lite som en föräldraroll. Du kan få samma beröm av jättemånga personer men det är väldigt viktigt att du får det av just vissa personer för att det funkar så, så är hela strukturen i människan uppbyggd. På en arbetsplats så behöver du höra av din chef, behöver veta att chefen ser dig. Så det är en viktig del i chefsrollen.”

- En av toppcheferna

4.2 Mellancheferns roll

4.2.1 Mellanchefernas upplevda arbetsituation

Mellancheferna har en till största del positiv inställning till deras arbete, alla trivs bra och tycker det är roligt. Samtliga mellanchefer uppskattar handlingsfriheten i sin roll och att de kan påverka verksamhetens utveckling. Andra faktorer som uppskattas i rollen är den goda dialogen med toppchef och utbytet med andra kollegor i ledningsgrupp. Mellancheferna menar att de känner glädje på arbetet genom samvaron och utbytet med kollegor och anställda. Att inneha personalansvar och att skapa tillsammans med de anställda är också något som nämns som positivt. Samtliga mellanchefer menar att variationen i arbetet är stimulerande.

Samtliga mellanchefer uttrycker också en del negativa aspekter med arbetet. Det kan till exempel vara när handlingsfriheten brister och när de får direktiv som de bara ska ta till sig eller genomföra. Att hela tiden behöva göra avvägningar om vart de behövs mest för tillfället är något som mellancheferna ser som en svårighet. Det går inte att vara tillgänglig för alla menar de. Att aldrig känna sig klar och att ha lite för mycket att göra är också något som upplevs ansträngande. Problemet är ofta mängden arbetsuppgifter och informationsbrist från högre chefer.

“...väldigt många olika arbetsuppgifter och många är små, tar inte så lång stund, men ska ändå göras... och man känner väldigt sällan, eller aldrig, att man har kommit ner tillräckligt långt i högen. Sedan lär man sig ju att förhålla sig till det, och man måste ju det, annars klarar man inte av det.” - En av mellancheferna

Att arbeta mycket och en hel del övertid är en gemensam nämnare för alla mellanchefer. En del av dem såg det som en självklarhet att jobba över och att de skulle arbeta mer än sina anställda. Flera mellanchefer påpekar vikten av att andra personer, framför allt deras närmsta chef, bromsar när det blir lite för hög arbetsbelastning. Detta är viktigt även när mellancheferna tycker arbetet är roligt och på så vis tar på sig lite mycket arbetsuppgifter.

“... det är ju med anledning av att jag tycker att det är roligt. Det är den enda anledningen. Det är liksom inte för att det är någon som står och tvingar dig utan det är för att det är roligt, och det är väldigt viktigt, men det är lika farligt faktiskt” - En av mellancheferna

En observation vi gjorde som knyter an till mellancheferns arbetsmängd är det faktum att en mellanchefer hade tre mobiltelefoner framför sig under intervjutillfället. Hen tackte upp för andra

kollegor och de tre telefonerna vibrerade med täta mellanrum under intervjun. Intervjun fick även avbrytas två gånger på grund av detta.

När mellancheferna inte hinner med det som de upplever förväntas av dem känner de att stress kan uppstå. De upplever arbetet som en balansgång mellan egna arbetsuppgifter och att vara chef. Det innebär att de gör chefsjobbet ovanpå sina övriga arbetsuppgifter. En mellanchefer känner sig aldrig klar, det finns alltid något att göra. Densamma uppskattar dock att det finns lite stress eftersom hen då presterar bättre. En mellanchefer anser att arbetsbelastningen och stressen är så hög att det skulle kunna gå illa men att hen har erfarenhet nog att hantera det bra.

“Jag kände mig kanske stressad fast jag inte visste om det. För att jag kände att jag inte riktigt hann det jag skulle göra så bra som jag ville kanske göra det.” - En av mellancheferna

Många av mellancheferna önskar mer tid för att kunna ha en ökad dialog med anställda, specifikt de som inte springer ner mellancheferns kontor eller inte säger så mycket på möten. De vill få tid och möjlighet att utveckla verksamheten. Med mer tid skulle de också kunna bli ett bättre stöd samt få möjlighet att vägleda och handleda mer.

4.2.2 Hur mellancheferna hanterar sin roll

Mellancheferna anser att de bidrar med att skapa öppenhet, hög tolerans, högt i tak samt uppmuntrar idériedom för sina anställda. De bidrar även med stabilitet, lugn och trygghet. Detta tillsammans med att hålla ihop och se gruppen samt skapa förtroende anser mellancheferna vara en viktig del av mellancheferns rollen. Mellancheferna hanterar de upplevda förväntningarna från de anställda genom att finnas tillgängliga, både fysiskt och via mail och telefon. En mellanchefer uttryckte specifikt att hen ser till att vara tillgänglig även efter arbetstid eftersom hen menar att det finns en förväntan från de anställda att prata med just hen även om hen är ledig. Alla mellanchefer var överens om att kommunikation är en viktig del i att hantera de anställdas förväntningar. De poängterar också hur viktigt det är att prioritera som mellanchefer och att de anställda alltid går före administrativt arbete i denna prioritering. En mellanchefer menar att det handlar om att rannsaka sig själv för att kunna hantera de anställdas förväntningar på bästa sätt. Vissa mellanchefer har personal som arbetar olika tider. För att skapa så bra relation som möjligt med de anställda försöker de därför finnas tillgängliga för alla genom att variera deras egna arbetstider för att matcha de anställdas tider så gott det går.

“Jag kan upptäcka att jag inte riktigt vill gå hem de dagar jag upplever mig inte varit tillgänglig. Det är lätt att tänka att det blir bättre om jag dröjer mig kvar eller... Där kan en frustration finnas för är jag här tidigt på dagen så möter det en del personers behov av tillgänglighet och är jag här sent går jag miste om många på dagen” - En av mellancheferna

Mellancheferna menar också att det är av vikt att ta ansvar och se till att det dagliga arbetet flyter på. Utveckla och utbilda medarbetarna, hålla budget samt lyfta frågor vidare till högre ledning anser de också är grundläggande uppdrag i deras roll. Flera mellanchefer nämner också vikten av att förmedla ett *varför* till de anställdas arbetsuppgifter. Mellancheferna vill skapa möjligheter för de anställda och få dem att tro på sig själva. En mellanchefer menar att en av hens uppgifter är att hålla kedjan välsmord, alltså se till att arbetet flyter på så bra som möjligt så att de anställda kan utföra sitt arbete utan några större betänkligheter. Mellancheferna vill kunna bidra med gruppsammanhållning och teamwork samt att folk känner glädje och inspiration för jobbet. En av mellancheferna uttrycker ledarrollen som att vara en guide och coach. Hen anser det därför viktigt att göra arbetet tillsammans, vilket andra mellanchefer också påpekar. De menar att en ledare ska vara ett stöd och ett bollplank, någon att bolla frågor och idéer med.

“Min spontana tanke som ledarroll eller som ledare är för mig att vi gör det tillsammans”

- En av mellancheferna

Lyhördhet och ödmjukhet är två egenskaper som betonas av flera mellanchefer. En av mellancheferna uttrycker också vikten av att vara mjuk men bestämd. Hen menar att mellancheferna, samtidigt som hen är entusiastisk kring arbetet för att alla tillsammans ska arbeta mot ett gemensamt mål, också ska kunna ta beslut i tuffare situationer. Flera mellanchefer påtalar även vikten av att ha förståelse för sina anställdas arbete för att kunna vara ett bra stöd för dem. En av dem menar på att det är skönt både för sig själv och för de anställda att hen snabbt kan sätta sig in i deras arbetsuppgifter. Mellancheferna anser att det är viktigt att bidra med kompetens i sakfrågor rörande arbetet, men att bidra med coaching så att de anställda kommer fram till svaret själva är oftast viktigare.

Vissa mellanchefer anser att sociala aktiviteter bidrar till samarbete i gruppen. De har sett att dessa väcker nya tankar och att det medför en positiv förändring på arbetet i stort. För att främja

detta försöker de göra småsaker i vardagen som att fira små framgångar med tårta eller stödja anställdas egna förslag på sociala aktiviteter. Dessa aktiviteter behöver inte vara kostsamma för att uppskattas menar de. En mellanchefer upplever en viss kluvenhet i att vara både chef och kollega vid sociala aktiviteter. Hen anser inte att hen som mellanchefer ska ta så mycket plats utan låta de anställda socialisera med varandra istället.

För att hantera förväntningar från toppcheferna upplever samtliga mellanchefer ett mycket gott stöd i ledningsgrupp och från kollegor eftersom det bidrar till värdefull reflektion och diskussion dem emellan. En mellanchefer berättade att hen trodde att hen i början av sin karriär behövde kunna allting själv. När hen insåg att så inte var fallet och att bra stöd kunde hämtas bland kollegor och personalavdelning upplevdes detta som en lättnad och ett stöd. Något som flera mellanchefer poängterar är att de saknar stöd i vissa administrativa frågor, till exempel vid rekrytering av personal, vilket bidrar till att arbetsbelastningen upplevs som något hög och de måste jobba över. Till följd av en upplevd hög arbetsbelastning väljer en del mellanchefer att komma in tidigt till kontoret för att hinna jobba undan. Samtliga mellanchefer har kommit fram till vikten av att ta sig tid och att kunna ha en dialog kring stress, arbetstider och arbetsuppgifter. För att kunna hantera arbetsbelastning och stress försöker de därför styra sina arbetstider och går ibland hem trots att de inte känner sig klara. En annan viktig aspekt menar de är att lära sig vad som faktiskt kan räknas som jobb. Många har inte räknat till exempel tid för reflektion och restid mellan möten som riktigt arbete. Detta har gjort att de har arbetat ännu mer för att kompensera för denna tid. Mellancheferna hanterar också stressen genom att prioritera och resonera med sig själva. En mellanchefer tror att erfarenhet och personlighet påverkar hur arbetsbelastningen i arbetet kan hanteras.

4.3 Relationer

4.3.1 Mellanchefernas relation till de anställda

Samtliga intervjuade mellanchefer upplever en öppenhet och tolerans i relationen till de anställda. En mellanchefer uttrycker särskilt att ärlighet och ömsesidig respekt är en viktig del i relationen till hens anställda. Alla menar att det är viktigt att inte vara någon som uppfattas som ett överhuvud om en god relation ska kunna infinna sig.

“...alltså gruppen är skitbra. Det är ju som de brukar skoja och säga du behövs ju egentligen inte för vi kan ju leda oss själva, det är nog så egentligen... men samtidigt så kan det ju också bero på att det har funnits en start, man måste ju ändå få med alla till att driva mot ett håll. De skulle nog mycket väl kunna klara sig utan mig i dagens läge. De är ju självgående och det är ju det som är meningen egentligen, men samtidigt tar någon ett yttre ansvar”.

- En av mellancheferna

Alla mellanchefer tycker att möten är någonting positivt eftersom de bidrar till dialog och sammanhållning i gruppen. Generellt sett anses möten bra för att de medför en avstämning av arbetets status och att alla inblandade får en chans att dela med sig. Alla mellanchefer anser att delaktighet är någonting viktigt. Speciellt de mellanchefer som har större grupper av anställda anser att inte alla tar eller vågar ta plats att uttrycka sina känslor och funderingar. Därför försöker de alltid hitta olika sätt för dialog så att alla ska få chansen att göra sin röst hörd eller våga öppna upp. Till exempel försöker de ha möten med färre anställda, finnas i korridorerna för att lättare finnas till hands för anställda samt alltid ha dörren öppen på deras kontor. Samtliga mellanchefer menar att det bör vara en tvåvägskommunikation där båda har ansvar att kontakta varandra. Feedback är något alla mellanchefer anser är viktigt och är därför något de övar sig på att ge mer till de anställda.

4.3.2 Mellanchefernas relation till toppcheferna

Alla mellanchefer upplever sig ha en bra relation med toppcheferna. I denna relation är alla mellanchefer överens om att det är viktigt med en öppen dialog där möjlighet till ordentliga diskussioner finns. Lyhördhet hos toppchefen är en av de viktigaste elementen i en god relation menar samtliga mellanchefer. De menar att snabb respons och tillgänglighet, både fysisk och på telefon, är något mycket bra för relationen. De flesta mellanchefer träffar sin närmsta chef flera gånger i veckan och känner att det är okej att ringa däremellan. En mellanchefer upplever sig få feedback på medarbetarsamtalet men önskar få mer feedback i vardagen. De övriga uttrycker inget direkt behov av mer feedback i vardagen men samtidigt betonar de att de tycker det är bra med respons på det de gör. Samtliga mellanchefer ser också ledningsgrupp och kollegor som ett stort stöd. Med kollegor och toppchef upplever de kunna diskutera mycket vilket ger stöd vid exempelvis sakfrågor och konflikter bland anställda. De uppskattar också närheten till kollegorna eftersom feedback då kommer snabbt.

Alla mellanchefer förväntar sig att deras toppchefer ska kunna svara på det de själva inte kan svara på, vara tillgängliga, sätta ramar och visa ömsesidig respekt. Toppcheferna ska ha ett

övergripande ansvar men ändå inkludera mellancheferna så att de skapar tillsammans, menar de. Det är viktigt att toppchefen finns tillgänglig för diskussion, stöd och vägledning. Att kunna lyssna och tydligt informera och förklara är också uppskattade egenskaper. En mellanchefer menade att det var viktigt att toppchefen inte gick förbi hen med information till de anställda.

5. Analys

Analysavsnittet består av en diskussion som baseras på den empiri, teori och tidigare forskning vi samlat in. De huvudteman som kunnat urskiljas ur empirin styr också analysen. Detta har resulterat i tre analysområden som diskuteras nedan.

5.1 Mellancheferns betydelse i organisationen

5.1.1 Betydelsen av en ödmjuk mellanchefer

Mellancheferna i studien anser sig bidra med stabilitet, lugn och trygghet och vill bidra till att anställda känner glädje och inspiration på arbetet. Således gör sig den ödmjuka ledaren som Argandona (2015) beskriver påmind. Kopplingar kan också dras till ledaren som kompis, vilken Sveningsson och Blom (2012) beskriver som en ledare som tillåter en mer öppen, informell miljö och som lägger sig på samma hierarkiska nivå som de anställda för att skapa en gemenskap och visa på allas lika värde. Detta är något vi kan se i det ledarskap som utövas av mellancheferna i studien. Vidare visar såväl toppchefer som mellanchefer att de anställda är viktiga för företaget och vill att de ska må bra och få chansen att vara med att påverka. Toppcheferna menar att mellancheferna ska se och lyfta de anställda, vara närvarande och ge de anställda förutsättningar för att utföra ett så bra arbete som möjligt, inte detaljstyra dem. Ledaren som coach, vilken Huzzard och Spoelstra (2012) beskriver blir därmed väsentlig i bemärkelsen att hen ska få de anställda att må bra och utvecklas på ett personligt plan för att på så sätt påverka organisationens framgång. Ett par mellanchefer uttrycker också specifikt att de ser sig som en guide eller coach.

Både Toor och Ofori (2008), Sveningsson och Blom (2012) och Huzzard och Spoelstra (2012) menar att det är viktigt att ledaren intresserar sig för och involverar sig i de anställdas utveckling och arbetssituation för att de ska känna att deras roll är viktig. Detta får dem att prestera och utvecklas vilket i sin tur påverkar företagets utveckling och framgång. Generellt sett anser de anställda i vår studie att de får gehör och stöd. Vi kan dock se att detta brister något i och med att några anställda vill se mer engagemang från mellancheferna. En av de anställda skulle till exempel vara villig att prestera och arbeta hårdare om hen tydligt kunde se att cheferna kämpade

för de anställda. Toor och Ofori (2008) menar att en ledare ska hävda de anställdas rätt i organisationen, detta likt Blom och Alvesson (2014) samt Sveningsson och Blom (2012) som menar att ledaren ska föra gruppens talan och skydda de anställda från att bli överkörda av högre lednings beslut. Att detta är en viktig del i mellancheferns uppdrag framgår tydligt i studien då flera anställda menar att det är deras chef som har det övergripande ansvaret för gruppen. Det är chefen som ska framföra de anställdas åsikter till högre ledning för att de ska få vara med att påverka, utveckla och förbättra verksamheten. De anställda och toppcheferna tycker det är viktigt att mellancheferna är lyhörd och tar in åsikter från gruppen. De intervjuade mellancheferna nämner också själva såväl lyhördhet som ödmjukhet som viktiga ledaregenskaper. Detta är något som Argandona (2015) och Ou et al. (2014) också betonar.

5.1.2 Betydelsen av mellancheferna som ledar-chef

När de anställda i vår studie pratade om vilka förväntningar de hade på mellancheferna kan de allra flesta härledas till ledar-chefen som Toor och Ofori (2008) presenterar. De efterfrågar en ledare som kan stötta dem och som främjar självständigt arbete. De efterfrågar också en chef som ska ta beslut och vara den i gruppen som sätter ned foten och bestämmer. En av de anställda uttrycker också behovet av att någon går in och stoppar eller tar beslut åt den anställde när det är lite mycket eftersom hen då upplever sig kunna slappna av. Således kan detta ses som en efterfråga på den ledar-chef som Toor och Ofori (2008) beskriver. Detta genom att chefen behöver finnas för att sätta ramar för vad som gäller, medan ledaren behöver finnas som en vänlig själ utan att för den sakens skull sluta ha fokus på arbetet.

Likheter kan ses mellan de anställdas och toppchefernas förväntningar på mellancheferns ledarskap. Toppcheferna vill att mellancheferna ska lyssna på de anställda, hålla ihop gruppen men även att administrationen ska göras och att budgeten måste hållas. Härmed kan vi återigen se vikten av att mellancheferna intar rollen som den ledar-chef Toor och Ofori (2008) beskriver, alltså en kombination av en person som tar beslut och arbetar i nuet samt finns som ett stöd och arbetar långsiktigt. Mellancheferna i vår studie värnar om de anställda samtidigt som de är medvetna om deras roll som beslutstagare för de anställda och företaget. Detta tyder på att de har en förståelse för de förväntningar som ställs på dem och att de kopplar sitt ledarskap till ledar-chefen.

Något alla respondenter uttryckte vara viktigt är att de anställda ska få stöd och hjälp av mellancheferna om de stöter på problem i sitt arbete. Även här kan ledar-chefen anses vara av betydelse för att vägleda i rätt riktning. Denna ledar-chef skulle också kunna liknas vid den coachande ledaren som Huzzard och Spoelstra (2012) beskriver. Detta går i linje med vad de båda toppcheferna förespråkar, att mellancheferna ska föra en coachande dialog med de anställda istället för att vara ett uppslagslexikon. De menar att fokus bör ligga på att utveckla individen, att inte komma med direkta lösningar utan istället förse de anställda med verktyg för att lösa problemen själva.

Mellanchefernas betydelse som ledar-chef och coach i organisationen påvisas också i form av att de anställda får chansen att motiveras och växa. Detta eftersom både toppchefer och mellanchefer ser vikten av att engagera de anställda, vilket Huzzard och Spoelstra (2012) samt Toor och Ofori (2008) menar är viktigt för företagets framgång. I vår studie kan mellancheferna antas ha en nyckelroll genom att de i sin närhet till de anställda och toppcheferna kan påverka såväl de anställdas som den högre ledningens perspektiv genom medling dem emellan. Detta menar även Stenvall, Nyholm och Rannisto (2014) är viktigt för företagets framgång. Genom att mellancheferna intar rollen som ledar-chef och coach går hen både anställdas och toppcheferns förväntningar till mötes vilket skapar en positiv organisatorisk miljö. Vi kan därför se betydelsen av mellancheferna i organisationen.

5.2 Mellancheferna i mitten av organisationen

5.2.1 Mellanchefernas klämda roll

I vår studie stämde de förväntningar som ställs på mellancheferna av de anställda, toppcheferna och mellancheferna själva till största del överens. Detta, tillsammans med det faktum att mellancheferna upplever gott stöd från toppchefer och kollegor, gör att de inte anser sig vara fast i mitten, vilket Drakenberg (1997), Harding et al. (2014) och Styhre och Josephson (2006) menar att mellanchefernas ofta anses vara. Trots att mellancheferna inte ger uttryck för att känna sig klämda i sin roll kan vi ändå se antydning till det. Bland annat kan vi se att mellancheferna hela tiden måste göra avvägningar om vart de behövs mest för tillfället, inte kan vara tillgängliga för alla samt att stora grupper också ställer stora krav på ledaren. Mellancheferna finns också tillgängliga även efter arbetstid. Samtliga mellanchefer känner sig aldrig heller klara och har lite för mycket att göra. Problemet är ofta mängden arbetsuppgifter och

informationsbrist från högre chefer. De arbetar mycket och en hel del övertid, en av dem såg det till och med som en självklarhet att jobba över och att hen skulle arbeta mer än sina anställda. Det faktum att en mellanchefer hade tre mobiltelefoner framför sig under intervjutillfället kan också indikera på en något klämd roll. Detta då hen utöver sina egna arbetsuppgifter fick täcka upp för ett par av hens medarbetare. Mellancheferna upplever arbetet som en balansgång mellan egna arbetsuppgifter och att vara chef eftersom de gör chefsjobbet ovanpå sina övriga arbetsuppgifter. Ett problem i detta är att mellancheferna inte har låtit reflektion och tid till och från möten ta tid från deras arbete. De har istället prioriterat bort reflektion och arbetat ännu mer för att kompensera för den tid som de lägger på saker som de inte anser ingår i jobbet.

Alla ovan beskrivna aspekter är av ganska spridd karaktär och inkluderar väldigt mycket. Paralleller kan därmed dras till den hjälteframställning Blom och Alvesson (2015) gör av ledaren. De menar att en sådan press kan bidra till stress och förvirring hos ledaren. Stress är något som några av mellancheferna i studien nämner och som de är medvetna om kan vara så pass hög att den blir skadlig. Dock anser mellancheferna att de på grund av erfarenhet och stöd från kollegor och toppchefer har möjlighet att hantera detta genom återhämtning. Toppcheferna visar också på en förståelse för mellancheferens splittrade roll och vill hjälpa dem. Trots detta stöds ställs höga krav på mellancheferna som ibland också saknar möjlighet att påverka vissa aspekter av jobbet. Rollen kan därmed anses klämd även på de undersökta arbetsplatserna trots organisationernas förståelse för mellancheferens arbetssituation.

En annan svårighet som kan påverka den klämda rollen ytterligare upptäckte vi vara balansgången mellan att vara kollega och chef. Även de anställda upplever vissa svårigheter i denna balansgång, till exempel upplever en av de anställda det svårt att veta vart hen har sin chef. Detta påverkar den anställde negativt eftersom hen kan ägna tid åt att älta vad chefen egentligen menade eller om det var ett skämt. Samma anställd beskriver också sin chef mer som kompis än som chef. Antydning till denna kompisrelation kan också ses i att många anställda tycker att deras chef ska bli bättre på att sätta ned foten och ta beslut. Detta kan vara en indikator på de svårigheter som förknippas med såväl kompisledarskapet som det coachande ledarskapet (Sveningsson och Blom, 2012; Huzzard och Spoelstra, 2012). En kompisrelation mellan chefen och de anställda samt ett coachande ledarskap kan innebära att det blir svårt för chefen att fatta obekväma beslut. I samband med detta kan det vara intressant att lyfta det faktum att vi i den svenska kontexten förväntar oss någon form av kompisrelation med chefen, vilket Sveningsson

och Blom (2012) menar. Denna kompisrelation skapas genom att chefen är motiverande, öppen, informell och deltagande. I vår studie ses antydning till ett sådant ledarskap och det är också en önskan från de anställda. Således kan vi se att denna balansgång mellan att vara chef och kollega, och på så vis en kompis, kan vara en svårighet för de intervjuade mellancheferna att hantera i det vardagliga arbetet.

5.2.2 Anställdas påverkan på mellancheferns ledarskap

Vi kan se tydliga tecken på att de anställda i de två företagen bestämmer när ledarskapet ska finnas nära till hands och när det ska finnas mer i bakgrunden. Detta kan ses som ett coachande ledarskap vilket Huzzard och Spoelstra (2012) menar innebär att ledaren, istället för att kontrollera de anställda, står i bakgrunden och vägleder dem så att de kan växa utifrån egen potential. Blom och Alvesson (2014) beskriver att ledarskapet i organisationer där de anställda har hög kompetens och är självständiga sker på de anställdas begäran, vilket också kan ses i vår studie. De anställda vill att någon tar beslut och ger dem stöd när de behöver det samtidigt som de uppskattar friheten, variationen och självständigheten i sina jobb. Mellancheferna ska sätta ramar utan att kväva de anställdas engagemang. Således ställs det mycket höga krav på mellancheferna i vår studie eftersom de ska veta exakt när och vilken typ av ledarskap som ska utveckla och passa varje anställd. Blom och Alvesson (2015) menar att en norm har skapats inom företagsvärlden som innebär att ledarna ska förse anställda med stöd, coachning och ramar och att detta gjort att ledarskapet fått en betydande roll i arbetet med att utveckla människor. Detta kan ses i vår studie i form av att krav på ett sådant ledarskap också ställs från toppcheferna. De tror att de anställda vill ha och anser att mellancheferna ska agera som närvarande chefer som kan agera bollplank, inte styr och ställer eller petar i detaljer.

En av toppcheferna menar att *chef* inte bara är en titel utan att det är något mycket viktigt och något som måste få ta tid. Ledarskapet inkluderar såväl personalansvar som administration. Denna kombination upplevs av mellancheferna ofta svår att hinna med. Därför måste de prioritera vad som är viktigast och resultatet blir alltid, enligt mellancheferna, att de anställda går först. Toor och Ofori (2008) bekräftar detta intresse för de anställdas välmående genom att beskriva ledarchefen. Även Grey (2009), Huzzard och Spoelstra (2012) samt Sveningsson och Blom (2012) poängterar vikten av de sociala relationerna som en mycket viktig grundsten för de inblandades välmående. I vår studie ses både toppchefer och mellanchefer ta stor hänsyn till de anställda och deras välmående. Detta påverkar således ledarskapet på de undersökta

företagen genom att de anställdas behov i allt större utsträckning bestämmer över vad mellancheferna ska åstadkomma som ledare. Precis som Blom och Alvesson (2014) finner i sin studie anpassar mellancheferna i våra undersökta företag ledarskapet efter de anställda.

Utifrån ovan kan vi se betydelsen av att någon intar positionen mellan högre ledning och anställda. Detta eftersom de anställdas påverkan på ledarskapet visade sig vara viktigt för samtliga respondenter. Således får mellancheferna en viktig roll i att fungera som medlare mellan anställda och högre ledning, dels för att lyfta de anställdas åsikter uppåt i organisationen, dels för att coacha och styra de anställda i företagets önskvärda riktning.

5.3 Mellanchefernas välmående

Stöd, feedback och lyhördhet är något som mellancheferna, de anställda och toppcheferna tycker är viktigt för att upprätthålla en god arbetsmiljö. Som Chughtai et al. (2015), Grey (2009), Jørgensen (1997), Skakon et al. (2010) samt Styhre och Josephson (2006) belyser är relationerna på arbetet av stor vikt för att individen ska må bra. Vidare menar Skakon et al. (2010) att kvaliteten på relationen mellan ledaren och anställda påverkar anställdas välmående. Utifrån vår studie finner vi det rimligt att detta även skulle fungera omvänt, alltså att relationen mellan ledaren och de anställda även påverkar ledarens välmående. Detta kan till exempel ses genom att en mellanchefer gärna dröjer sig kvar på jobbet de dagar hen inte känner att hen varit tillgänglig för de anställda. Med vetskapen om att de anställda behöver träffa sin chef för att vara tillfredsställda med sin arbetssituation innebär dessa dagar en känsla av olust för mellancheferna. Hen menar att det kan kännas bättre att jobba över för att möta de anställdas behov och på så sätt själv vara mer tillfreds med sin arbetsprestation. Ett annat exempel är när en mellanchefer berättar att hen gillar sin grupp och att mellanchefernas anställda skämtar om att hen inte behövs eftersom de anställda är självgående. Mellancheferna verkar uppskatta skämtet då hen håller med. Det vi kan tyda här är att mellancheferna är tillfreds med sin grupp och stämningen dem emellan. I samband med att mellancheferna berättar om skämtet betonar hen vikten av att någon tar ett yttre ansvar. Denna någon kan tolkas vara mellancheferna. Då de anställda poängterar vikten av fritt arbete som en av deras största motivationsfaktorer möter mellancheferna deras förväntningar genom att sitt yttre ansvar skapa möjlighet för de anställda att vara självgående i sitt arbete. Detta kan tyda på att mellancheferna trivs med sitt arbete till följd av mellancheferna ser en betydelse med sin roll. Dessa båda exempel visar på att mellancheferna, genom att värna om de anställda, kan förbättra sitt egna välmående.

I relationen mellan de anställda, mellancheferna och toppcheferna betonas lyhörddhet, ärlighet och ömsesidig respekt samt öppenhet och tolerans. Detta kan kopplas till den ödmjuka ledaren (Ou et al. 2014; Argandona, 2015), ledaren som kompis (Sveningsson & Blom, 2012), att de anställda är en del av ledarskapet (Blom & Alvesson, 2014) och att skapa en arbetsmiljö där alla trivs (Sveningsson & Blom, 2012). Detta hänger väl samman med exemplen ovan. Då alla respondenter i studien menar sig ha en ganska god arbetssituation samt att de återkommande fraserna är just stöd, feedback och lyhörddhet kan de sociala relationerna förstås vara viktiga för välmående. Detta stämmer överens med bland annat Chughtai et al. (2015) och Skakon et al. (2010) samt Styhre och Josephson (2006).

5.3.1 Betydelsen av stöd och feedback

Stödet som anställda vill ha och till viss del får i vår studie hämtas i relationen med mellancheferna. Mellancheferna i sin tur finner stöd bland kollegor, ledningsgruppsmöten och toppchefer. Relationerna som byggs på företagen kan ses botten i bland annat uppskattning, förtroende och möjliggörandet av deltagande. Detta bekräftar Chughtais et al. (2014), Skakons et al. (2010), Stockers et al. (2012) samt Sveningsson och Bloms (2012) uppfattningar kring vad stöd är och vart det uppkommer. Sveningsson och Blom (2012) samt Stocker et al. (2014) beskriver att det är särskilt viktigt att känna stöd från chefen. Detta poängteras också av en av toppcheferna i vår studie som jämför ledarskap med att vara förälder. Oavsett hur mycket beröm och feedback ett barn får från sina vänner behöver denne höra det från föräldrarna också. Således blir mellancheferns relation till de anställda viktig för de anställdas välmående och arbetsprestation. På lika vis blir mellancheferns relation till toppchefen viktig. Mellancheferna vill till stor del få samma stöd från deras toppchefer som de anställda vill få av mellancheferna. Detta innebär att toppcheferna ska vara tillgängliga och lyhörda samt visa ömsesidig respekt. Toppcheferna ska ha ett övergripande ansvar men ändå inkludera mellancheferna så att de skapar tillsammans. Det är också viktigt att toppcheferna finns tillgängliga för stöd och vägledning. Detta visas i de undersökta företagen genom diskussion med toppchefen, i ledningsgrupp och på personalmöten. Därmed kan en koppling göras till det ledarskap som Ou et al. (2014) och Argandona (2014) beskriver som ödmjukt. Som vi kan se i vår studie prioriteras sociala relationer och stöd i ledarskapet både mellan mellancheferna och de anställda men också mellan mellancheferna och toppcheferna. Genom att de anställda, mellancheferna och toppcheferna delar synen på stöd kan vi anta att det ges en bättre möjlighet för

mellancheferna att skapa en arbetssituation som alla känner sig mer eller mindre tillfreds med. Detta på grund av att mellanchefen både får och ger stöd.

De anställda, några av mellancheferna och toppcheferna är överens om att feedback gör att de känner sig nöjda med sina arbeten. Detta stämmer väl överens med Skakons et al. (2010), Sveningsson och Bloms (2012) samt Stockers et al. (2014) syn på vad som påverkar individers välmående. Alla anställda och några av mellancheferna skulle dock önska mer feedback i vardagen. En del anställda ursäktar chefens något för dåliga feedbackfrekvens då de anser att mellanchefen haft så mycket att göra att ledarskapet inte har hunnits med. En tolkning som vi gör av detta är att mellanchefernas relation till de anställda är byggd på ödmjukhet. Ödmjukhet hos en ledare menar Argandona (2015) bidrar till ett öppet klimat där det är okej att göra fel. Eftersom de anställda känner att de får respekt, stöd och förlåtande från mellancheferna vill de också besvara detta förtroende med samma sak. Vi kan se att det är viktigt för mellancheferna att ge mer feedback i vardagen till de anställda eftersom det efterfrågas. Det kan också enligt Stocker et al. (2014) samt Sveningsson och Blom (2012) hjälpa de anställda att sortera i vad som är viktigt och bra, öka deras prestationer och på så sätt bidra till en bättre arbetsmiljö. Som vi har sett i de båda organisationerna så fungerar de anställdas arbetsgrupper till största del väl vilket också bidrar till en mer angenäm arbetssituation för cheferna.

5.3.2 Betydelsen av gemenskap och delaktighet

I vår studie kan vi se att det finns ett behov av samhörighet och trygghet för såväl mellanchefer som anställda för att må bra på arbetsplatsen. De anställda uttrycker inte specifikt något behov av delaktighet men samtliga vill bli lyssnade på och anser att det är viktigt att mellanchefen är lyhörd. Detta kan tolkas som en vilja att vara delaktig genom att de anställda då får möjlighet att lyfta idéer och förslag. Ou et al. (2014) samt Sveningsson och Blom (2012) menar att delaktighet är viktigt för att de anställda ska må bra och finna mening med sitt arbete, eftersom det i sin tur förbättrar deras prestationer. Därför finner många av de anställda och mellancheferna möten viktiga, både korta och långa, då de genom dessa får möjlighet att dela med sig av sina tankar och reflektera. Det uppmuntras också till dialog och utrymme finns att både ge och få feedback. Mellancheferna själva tycker också att lyhördhet är en viktig ledaregenskap, likaså ödmjukhet. Detta för att främja delaktighet och samhörighet i gruppen. Detta är något som de anställda förväntar sig av mellanchefen. Denna syn på mellanchefens roll som en coach stöds av Huzzard och Spoelstra (2012). Genom att främja delaktighet skapas

möjlighet för mellancheferna att vara lyhörda och stödjande. I vår studie fann vi även att toppcheferna främjar ett coachande ledarskap eftersom de tycker det är viktigt att de anställdas röster blir hörda. Toppcheferna menar att det är de anställda som förstår den operativa verksamheten bäst och att det därför är viktigt att de får vara med att påverka företaget. Delaktigheten spelar en viktig roll i att skapa *hur:et*, det vill säga hur gruppen ska nå uppsatta mål. Detta understryker både mellanchefer och toppchefer vara viktigt för de anställdas förståelse för ledarskapet. En av mellancheferna poängterar också vikten av att skapa tillsammans, vilket hen får medhåll av från flera andra mellanchefer och toppchefer. Genom att skapa *hur:et* tillsammans ges mening till arbetet. Såväl Blom och Alvesson (2014) som Ou et al. (2014) och Skakon et al. (2010) poängterar att delaktighet ger mening i arbetet vilket bidrar till välmående. Således kan vi anta att detta även gäller för mellanchefen i relation till toppchefen. När mellanchefen får vara delaktig i ledningens beslut skapas mening och förståelse även för hen, vilket bidrar till välmående.

Vi kan se att samtliga respondenter värdesätter goda relationer och vill bygga olika forum för att relationerna ska frodas och förbättras. Ett exempel på detta är sociala aktiviteter. Alla anställda, toppcheferna och de flesta mellanchefer vill se ett ökat antal av dessa aktiviteter. Detta på grund av det meningsskapande det tillför gruppen och det erkännande de anställda önskade få efter till exempel en längre avslutad uppgift. Stocker et al. (2014) menar att på grund av den betydelse mellanchefen har för de anställda blir de anställda extra känsliga för godkännande och avvisande behandlingar från mellanchefen. Genom detta perspektiv kan vi se att det är av vikt att mellanchefen är den huvudsakliga anordnaren av sociala event. Detta då det signalerar ett mycket betydelsefullt godkännande av de anställdas arbete från mellanchefens håll. Stocker et al (2014) samt Sveningsson och Blom (2012) anser att uppskattning bidrar till entusiasm, glädje och stolthet samt bidrar med tillhörighetsskapande i gruppen. De anställda och cheferna är överens om att det inte behöver vara speciellt kostsamt eller ta så mycket tid i anspråk utan det viktiga är att det blir av och att gemenskap och bekräftelse sprids i grupperna vilket stämmer väl överens med Stockers et al. (2014) uppfattning.

6. Slutsats

Slutsatsavsnittet kommer presentera de viktigaste bidragen från studien. Detta genom att studiens forskningsfrågor besvaras. Dessa behandlar mellancheferns betydelse i företaget, vilka utmaningar hen ställs inför i det dagliga arbetet samt vilka förutsättningar som krävs för att hantera dessa för att på så sätt vara tillfreds med sin arbetssituation. Avslutningsvis diskuteras förslag på framtida forskning.

Utifrån vår studie kan vi utläsa att mellancheferna innehar en mycket viktig roll i företaget. Detta främst beroende på att de anställda fått en betydande roll i att påverka ledarskapet och företagets utveckling. Mellancheferna har därför till uppgift att leda de anställda och vara ett stöd för dem i deras operativa arbete. Därmed inte sagt att mellancheferna måste inneha grundlig operativ kunskap utan hellre kunna coacha de anställda till rätt beslut i rätt situation. Det skulle dock kunna påstås att operativ kunskap underlättar coachingen av de anställda och på så vis skapar ökad trygghet för såväl mellancheferna som anställda. På grund av mellanchefernas närhet till de anställda och det operativa arbetet blir rollen också viktig för att bidra med kunskap uppåt i organisationen. En annan aspekt som vi fann betydande i mellanchefernas roll är deras förmåga att ta beslut, sätta ramar och vara ett stöd för de anställda. Således främjar de ett fritt arbete men skapar trygghet genom att ge de anställda riktlinjer. Det framkom också att mellanchefernas roll är viktig eftersom någon måste lyssna på de anställda och ta med deras åsikter till högre ledning. Detta menar de anställda skapar möjligheter för att förbättra deras arbetssituation men också för att vara med att påverka företagets utveckling. Även toppcheferna ansåg att det var viktigt att involvera de anställda för att utveckla verksamheten. Därmed kan mellancheferna anses vara en nyckelperson för att lyfta de anställda, värna om deras välmående och på så sätt bidra till en positiv utveckling för företaget. Tidigare forskning har visat på att mellancheferna inte längre behövs. Genom resultatet i vår studie kan vi dock tyda motsatsen.

Mellancheferna i vår studie står dagligen inför utmaningar. Vissa är svårare att ta sig an än andra. Mellancheferna måste hela tiden prioritera för att hinna med sina arbetsuppgifter vilket gör att en del uppgifter hamnar i skymundan. Exempel på detta är att de skulle vilja ha mer tid för dialog med och handledning av sin personal. En annan svårighet beror på det faktum att mycket av ledarskapet sker på de anställdas invitation. Detta innebär att mellancheferna måste ge de anställda frihet i sitt arbete samtidigt som hen ska finnas när de anställda behöver hen. Mellancheferna måste också i samband med detta kunna hantera att olika individer behöver olika

stöd. De anställda ställer krav på en ödmjuk kompisrelation med mellancheferna samtidigt som de vill ha en chef som tar beslut, ansvar och hanterar konflikter. För mellancheferna kan det vara en svårighet att veta hur mycket kompis och hur mycket chef hen ska vara. De anställda önskar också mer feedback och sociala aktiviteter vilket mellancheferna i dagsläget ofta prioriterar bort i brist på tid. Således blir även detta en utmaning att hantera.

Trots att vi kan tyda vissa tecken på att mellancheferna innehar en klämd roll genom att de dagligen hanterar ovanstående utmaningar, kan vi i studien se att mellancheferna är relativt nöjda med sin arbetssituation. Detta kan bero på god kommunikation och gott stöd mellan de olika nivåerna i företagen. Mellancheferna finner bland annat trygghet i att kunna diskutera och få vägledning av kollegor och toppchefer. Att skapa tillsammans med både anställda, kollegor och toppchefer väger tungt. Relationer är betydelsefullt för samtliga respondenter, till exempel poängteras lyhörddhet och tillgänglighet som viktigt. Detta bidrar till stöd och förtroende, samhörighet och trygghet. Även ödmjukhet hos mellancheferna kan vi se bidrar till förbättrade relationer och en ökad öppenhet. Som en del av relationer kan feedback, delaktighet och möten räknas in, alla av stor vikt för att relationerna mellan de berörda parterna ska kunna utvecklas. Välmående som skapas genom relationer kan i sin tur leda till en bättre arbetsmiljö såväl för de anställda som för mellancheferna. Mellanchefernas välmående beror således också på att de anställda mår bra då mellancheferna får färre problem att reda i och i stället kan fokusera på mer proaktivt arbete. Med detta sagt kan vi anta att relationer i form av stöd och delaktighet är bidragande faktorer till att mellancheferna kan hantera utmaningar och känna sig tillfreds med sin arbetssituation trots stress och hög arbetsbelastning.

Avslutningsvis kan mellanchefernas roll anses vara viktig för företagets fortlevnad i form av att vara mellanhand, relationsskapare och stöd för både de anställda och högre ledning. Det är därför viktigt att mellanchefernas välmående prioriteras i företagen.

6.1 Vidare forskning

I vår studie framkom det att stöd och relationer kan vara en bidragande faktor till att mellancheferna upplever en god arbetssituation. Det vore därför intressant att vidare undersöka detta för att se vilka andra faktorer som skulle kunna bidra till en trivsamt roll som mellanchefer. Något som var utmärkande i vår studie var mellanchefernas brist på tid. Mellancheferna

önskade mer tid för dialog med sina anställda och toppcheferna premierade att delegera ut administrativa uppgifter. Därför kan det vara intressant att vidare studera huruvida mer tid för dialog och mindre andel administrativa uppgifter har en positiv inverkan på mellanchefens arbetssituation och välmående. Bli mellanchefens roll således mer utav en terapeut eller coach? Om så är fallet kan det också vara intressant att se vilken roll detta spelar för ledarskapet och företagets utveckling. Det hade även varit intressant att studera komplexiteten kring att mellanchefen både ska vara kompis och chef. I vår studie upplevdes vissa problem i de fall mellanchefen sågs mer som en kompis än som en chef. Detta i relation till att ingen ville ha en övervakande chef är en spännande motsägelse att undersöka.

7. Referenslista

7.1 Litterära källor

Alvesson, Mats & Spicer, André. (2012). *Ledarskapsteorier*, i Alvesson, Mats & Spicer, André. (red.) *Ledarskapsmetaforer. Att förstå ledarskap i verkligheten*. Lund: Studentlitteratur AB. ss. 19–48.

Bryman, Alan & Bell, Emma. (2011). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2.1 uppl. Stockholm: Liber AB.

Civilekonomerna. (2017). Chefer jobbar en extra arbetsdag i veckan. *Civilekonomen*. April.

Drakenberg, Margareth. (1997). *Från ledningsredskap till verksamhetens motor*, i Drakenberg, Margareth. (red.) *Mellanchefer. Från ledningens redskap till verksamhetens motor*. Lund: Studentlitteratur AB. ss. 7–11.

Grey, Chris. (2009). *En mycket kortfattad, ganska intressant och någorlunda billig bok om att studera organisationer*. Lund: Studentlitteratur AB.

Huzzard, Tony & Spoelstra, Sverre. (2012). *Ledaren som trädgårdsmästare - ledarskap genom att främja växande*, i Alvesson, Mats & Spicer, André. (red.) *Ledarskapsmetaforer. Att förstå ledarskap i verkligheten*. Lund: Studentlitteratur AB. ss. 105-128.

Jørgensen, Annette. (1997). *Som VD inom företagshälsovården*, i Drakenberg, Margareth. (red.) *Mellanchefer. Från ledningens redskap till verksamhetens motor*. Lund: Studentlitteratur AB. ss. 56-68.

Lind, Rolf. (2014). *Vidga vetandet: En introduktion till samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur AB.

Sveningsson, Stefan & Blom, Martin. (2012). *Ledaren som kompis - ledarskap genom att få människor att må bra*, i Alvesson, Mats & Spicer, André. (red.) *Ledarskapsmetaforer. Att förstå ledarskap i verkligheten*. Lund: Studentlitteratur AB. ss. 129-154.

Western, Simon. (2013). *Leadership. A Critical Text*. 2. uppl., London: SAGE.

7.2 Elektroniska källor

Alvesson, M. (2003). Beyond Neopositivists, Romantics, and Localists: A Reflexive Approach to Interviews in Organizational Research. *The Academy of Management Review*. Vol. 28 (1), ss. 13-33. <http://www.jstor.org/stable/30040687> (Hämtad 2017-05-21)

Andersson, Jens. (2016). Att leda förändring. *Ledarna Sveriges chefsorganisation*. <https://www.ledarna.se/Chefsguider/att-leda-forandring/> (Hämtad 2017-02-09)

Argandona, Antonio. (2014) Humility in Management. *Journal of Business Ethics*, Vol. 132 (1), ss. 63-71. DOI: 10.1080/15022250510014273.

Blom, Martin & Alvesson, Mats. (2014). Leadership On Demand: Followers as initiators and inhibitors of managerial leadership. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 30 (3), ss. 344–357. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2013.10.006> (Hämtad 2017-04-24)

Blom, Martin & Alvesson, Mats. (2015). All-inclusive and all good: The hegemonic ambiguity of leadership. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 31 (4), ss. 480–492. <http://dx.doi.org/10.1016/j.scaman.2015.08.001> (Hämtad 2017-01-24)

Carlström, Eric D. (2012) Middle managers on the slide. *Leadership in Health Services*, Vol. 25 (2), ss. 90-105. DOI: 10.1108/17511871211221028.

Chughtai, Aamir., Byrne, Marann & Flood, Barbara. (2015). Linking Ethical Leadership to Employee Well-Being: The Role of Trust in Supervisor, *J Bus Ethics*, Vol 128, ss. 653–663. DOI: 10.1007/s10551-014-2126-7

Dopson, Sue & Stewart, Rosemary. (1990). What is Happening to Middle Management? *British journal of Management.*, Vol. 1 (1), ss. 3-16. DOI: 10.1111/j.1467-8551.1990.tb00151.x

Hammarkrantz, Sara. (2015). Stressprofessorn: “Fler chefer borde säga upp sig”. *Chef.se*. <http://chef.se/stressprofessorn-fler-chefer-borde-saga-upp-sig/> (Hämtad 2017-02-08)

Harding, Nancy., Lee, Hugh & Ford, Jackie. (2014). Who is ‘the middle manager’?. *SAGE Journals*, Vol. 67 (10), ss. 1213-1237. DOI: 10.1177/0018726713516654.

Hedin, Anna. (1996). *En liten lathund om kvalitativ metod med tonvikt på intervju*. Uppsala: Uppsala universitet. <https://studentportalen.uu.se/portal/portal/uusp/student/filearea?uusp.portalpage=true&entityId=88018&toolAttachmentId=108197&toolMode=studentUse&mode=filearea108197> (Hämtad 2017-02-12)

Holden, Len & Roberts, Ian. (2004). The depowerment of European middle managers: Challenges and uncertainties. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19 (3), ss. 269-287.

DOI: 10.1108/02683940410527757.

Hope, Ole. (2010). The Politics of Middle Management Sensemaking and Sensegiving. *Journal of Change Management*. Vol. 10 (2), ss. 195-215. DOI: 10.1080/14697011003795669.

Johansson, Åsa. (2010). *Att leda, leva och leverera. En studie om chefers arbetsituation*. Stockholm: Unionen. <http://www.kollega.se/files/1012231007135/Att%20leda,%20leva%20och%20leverera.pdf> (Hämtad 2017-02-09)

Johansson, Åsa. (2009). *Fria eller förvirrade i det moderna arbetslivet - en studie av tjänstemännens gränslösa arbetsituation*. Stockholm: Unionen. http://www.kollega.se/files/0906301635565/Fria-el-f%C3%B6rvirrade_gr%C3%A4nsl%C3%B6sarbsit.pdf (Hämtad 2017-04-27)

Manpower group. (2016). *Drömchefen*. Stockholm: Manpower. Group. <https://www.manpowergroup.se/Global/Manpower%20Work%20Life%20E2%80%93%20Dr%C3%B6mchefen%202016.pdf> (Hämtad 2017-02-09)

Ou, Amy Y., Tsui, Anne S., Kinicki, Angelo J., Waldman, David A., Xiao, Zhixing & Jiwen Song, Lynda. (2014). Humble Chief Executive Officers' Connections to Top Management Team Integration and Middle Managers' Responses. *SAGE Journals*, Vol. 59 (1), ss. 34-72. DOI: 10.1177/0001839213520131

Skakon, Janne, Nielsen, Karina, Borg, Vilhelm & Guzman, Jaime. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress*, Vol 24 (2), ss. 107-139. DOI: 10.1080/02678373.2010.495262

Stenvall, Jari Petri., Nyholm, Inga. & Rannisto, Pasi-Heikki (2014). Polyphonous leadership and middle managers. *International Journal of Leadership in Public Services*. Vol. 10 (3), ss. 172-184. DOI: 10.1108/IJLPS-08-2014-0015.

Stocker, Désirée, Jacobshagen, Nicola, Krings, Rabea, Pfister Isabel B. & Semmer, Norbert K. (2014). Appreciative leadership and employee well-being in everyday working life. *German Journal of Human Resource Management*, Vol 28 (1-2), ss 73 - 95. DOI: 10.1177/239700221402800105

Thomas, Robyn & Linstead, Alison. (2002). Losing the Plot? Middle Managers and Identity. *SAGE Journals*. Vol. 9 (11), ss. 71-93. <http://journals.sagepub.com.ezproxy.ub.gu.se/doi/pdf/10.1177/135050840291004> (Hämtad 2017-03-30).

Toor, Shamas-Ur-Rehman & Ofori, George. (2008). Leadership versus Management: How They Are Different, and Why. *Leadership and Management in Engineering*. Vol. 8 (2), ss. 61-71. [http://dx.doi.org/10.1061/\(ASCE\)1532-6748\(2008\)8:2\(61\)](http://dx.doi.org/10.1061/(ASCE)1532-6748(2008)8:2(61)). (Hämtad 2017-05-11).

Uhlin, Torbjörn. (2012). Chefer stressar mycket men trivs ändå. *arbetsmiljöforskning.se*. 31 augusti. <http://www.arbetsmiljoforskning.se/trivsel/chefer-stressar-mycket-men-trivs-%C3%A4nd%C3%A5> (Hämtad 2017-05-09)