



AKADEMIN FÖR HÄLSA OCH ARBETSLIV
Avdelningen för socialt arbete och psykologi

Mellanchefers komplexa arbetssituation

Upplevelser av krav, motstridigheter och motivation

Emmelie Axelsson & Emma Sjöberg

2017

Examensarbete, Grundnivå (kandidatexamen), 15 hp
Psykologi
Personal- och arbetslivsprogrammet
C-uppsats

Handledare: Hanna Kusterer
Examinator: Mårten Eriksson

Sammanfattning

Mellanchefens roll, med chefer ovan sig och medarbetare under sig, är komplex, med en stressig vardag, hög arbetsbelastning och motstridiga krav. Tidigare studier visar att arbetsmotivation är viktigt eftersom mellanchefen har många förväntningar på sig. Syftet med föreliggande studie var att undersöka hur mellanchefer upplever sin arbetsroll och vad som motiverar dem. Åtta semi-strukturerade intervjuer med mellanchefer från olika sektorer inom Sverige genomfördes och analyserades med en induktiv tematisk analys. Att arbeta med uppgifter som ledningen anser vara viktiga upplevs stå i kontrast med medarbetarnas krav på tillgänglighet. Mellancheferna drivs av att arbeta med människor, se medarbetarnas utveckling, samt möjligheterna till påverkan och delaktighet i beslut inom organisationen. Även om mellancheferna i studien har hårda krav på sig är de motiverade. Studien bidrar med ökad förståelse för mellanchefers svåra position och djupare insikt i vad som motiverar dem. Studien tillför subjektiva upplevelser och en nyanserad förståelse för mellanchefens svåra arbetssituation.

Nyckelord: Mellanchefer, motivation, krav, stress

Abstract

Title: Middle managers complex work situation - Experiences of demands, contradictions and motivation

The role of middle managers is complex due to pressures from both managers above and employees under them. Stress, heavy workload, and conflicting objectives are challenges middle managers deal with on a daily basis. Previous studies show that motivation is important among middle managers, because they face high expectations. In this study, eight semi-structured interviews with middle managers from various sectors in Sweden were performed, and analysed with an inductive thematic analysis. To balance demands from senior managers and concurrently be available for employee as a major obstacle. These middle managers gain motivation from working with people, see employees thrive, and the opportunity to influence business growth. Despite the stress and difficult tasks, the middle managers interviewed in this study were motivated. The present study provides insights into middle managers' tough position as well as a deeper understanding of their work motivations.

Keywords: Middle managers, motivation, demand, stress

Förord

Vi vill till en början ägna ett stort tack till alla som bidragit till att göra studien möjlig.

Vi vill rikta ett speciellt tack till er som deltagit med er tid, ert engagemang och som i förtroende har delat med er av era upplevelser. Vi vill också rikta ett tack till vår handledare Hanna Kusterer, Högskolan i Gävle för din handledning och ditt stöd genom vårt arbete.

Gävle, maj 2017

Emmelie Axelsson & Emma Sjöberg

Introduktion

Chefer är en viktig grupp anställda som till stor utsträckning är ansvariga för ett företags framgång och utveckling (Waszkowska, Jacukowicz, Drabek & Merecz-Kot, 2017).

Chefer har också ett ansvar över medarbetare och har ofta en central roll i flera organisationer (Skakon, Kristensen, Christensen, Lund & Labriola, 2011). Att leda innebär att kunna påverka någon och att utöva ledarskap handlar om att få människor i en viss riktning mot ett särskilt mål (Ahl, 2004). Att vara ledare kan innebära att fatta svåra beslut som inte alla individer i en organisation alltid är nöjd över, men genom att visa engagemang har ledare möjlighet att påverka sina medarbetare (Chiok Foong Loke, 2001). Ledare i form av chefer involveras ofta vid förändringar och många medarbetare är oftast positiv till förändringar, så länge de inte är för många (Chiok Foong Loke, 2001). Medarbetare vill ofta arbeta självständigt under ledning av en chef, vilket blir en svår balansgång för en chef att bemöta (Chiok Foong Loke, 2001). Många chefer har en hög arbetsbelastning och lägger ner mycket tid och kraft för att nå organisationens mål (Hyvönen, Feldt, Salmela, Kinnunen & Mäkikangas, 2009).

Mellanchefer har en bred roll (Holden & Roberts, 2004). De har bland annat ett ansvar i att medarbetare ska få förståelse för organisationen (Herzig & Jimmieson, 2006). I organisationer får ofta mellanchefer, utöver personalansvaret, även ansvar över ekonomiskt och administrativt arbete (Rooney, 2010). Mellanchefers position i en organisation är komplex, då de flexibelt måste förhålla sig till både över- och underordnade inom organisationen. Ovanifrån finns krav på högre lönsamhet och åtstramad budget, medan det underifrån finns personliga krav och en önskan om bekräftelse (Holden & Roberts, 2004; Rooney, 2010). Mellancheferen måste således balansera flera intressen samtidigt (Rooney, 2010). De är ofta involverad både i det strategiska och operativa arbetet i organisationerna, samtidigt som krav från ledning och medarbetare måste hanteras (Floyd & Wooldridge, 1994; Holden & Roberts, 2004). Strategiskt arbete innebär exempelvis att följa en särskild budget. Budgeten ska sedan appliceras operativt, vilket leder till att mellancheferen måste ha kontroll på medarbetarnas arbete, för att ha förutsättningar att nå ledningens målsättningar (Floyd & Wooldridge, 1994). Om inte målsättningarna fungerar behöver mellancheferen finna lösningar på varför, vilket är anledningen till att mellancheferen behöver vara väl insatt i det strategiska arbetet (Floyd & Wooldridge, 1994). Mellanchefer har begränsade möjligheter att fatta strategiska beslut, vilket kan göra att det strategiska arbetet känns stressigt (Herzig & Jimmieson, 2006; Waszkowska et al., 2017). Underordnade har ofta

krav på att vara representerade uppåt i organisationen, samtidigt som överordnade sätter krav på att mål från ledning ska genomföras (Ekholm, 2012). Kraven från medarbetare kan exempelvis vara att mellanchefer skall fungera som medlare i tvister, vara en teambuilder och att skapa en effektiv arbetsmiljö (Holden & Roberts, 2004). Exempel på krav från ledningen är att mellanchefer ska kommunicera uppåt i form av feedback och idéer, men också att å deras vägnar avskeda medarbetare (Żołnierczyk, Sanderson & Bedyńska, 2016). Mellancheferrollen är alltså exceptionellt svår, eftersom dennes möjlighet att påverka en organisations strategi och mål till viss del är begränsade, på grund av bristande resurser (Waszkowska et al., 2017). En viktig funktion mellanchefer fyller är att minska avståndet mellan chefer och medarbetare (Engle, Lopez, Gormley, Chan, Charns & Vanduesen Lukas, 2017). Det görs bland annat genom att mellanchefer har en viktig roll vad gäller kommunikation mellan ledning och medarbetare, vilket beror på dess möjlighet att höra åsikter från båda parter (Herzig & Jimmieson, 2006). God kommunikation på arbetsplatsen ökar arbetsglädjen och människor mår bättre på sin arbetsplats när den verbala kommunikationen är bra mellan kollegor (Nikolić, Vukonjanski, Nedeljković, Hadžić & Terek, 2013; Van Beek, Wagner, Spreuwenberg, Frijters, Ribbe & Groenewegen, 2011). Ofta innebär mer engagemang från en organisations ledning en ökad förståelse för mellanchefer, vilket leder till att organisationen kan bli mer kostnadseffektiv (Wai-Kwong, Priem & Cycyota, 2001). Att mellanchefer måste arbeta mot höga mål både internt och externt, kan vara en anledning till att de har en sårbar situation (Montero-Marin, Prado-Abril, Piva Demarzo, Gascon & García-Campayo, 2014).

Idag står många organisationer inför ständiga förändringar vilket innebär att mellanchefer behöver vara flexibla och ha en förståelse för hur förändringar i organisationen ska hanteras (Herzig & Jimmieson, 2006). Holden and Roberts (2004) fann i sin intervjustudie med mellanchefer från olika sektorer i tre länder, att de upplever att organisationer förändras snabbt. Den snabba förändringen leder till att stress, överbelastning och konflikter måste hanteras. Mellanchefer behöver vara flexibel och fatta snabba beslut, men ibland upplevs besluten ta lång tid, om de först måste invänta beslut från överordnade (Holden & Roberts, 2004). Mellanchefer uttrycker i tidigare studie att de känner en maktlöshet och ett tryck både från underordnade och överordnade (Holden & Roberts, 2004). En anledning till den ökade stressen i mellanchefers roll är att de förväntas klara mer med mindre och i takt med samhällsutvecklingen har mellanchefers arbetsbelastning ökat. De har fått större

befogenheter över anställda, vilket lett till en mer krävande roll (Holden & Roberts, 2004). Det är arbetsgivarens uppgift att tilldela mellanchefer tillräckligt med resurser så att ohälsosam arbetsbelastning inte uppstår, därför bör resurserna möta de krav som ställs på mellancheferna (Arbetsmiljöverket, 2015). Holden och Roberts (2004) studie visar trots detta att mellanchefer inte får tillräckligt med resurser och upplever att de är överbelastade och stressade, vilket även Waszkowska et al. (2017) bekräftar. Waszkowska et al. (2017) påvisar i sin studie att hög ansträngning är signifikant relaterade till stress. Mellancheferna i studien menar också att det finns en obalans mellan ansträngning och belöning, där de anser sig få för lite belöning för den ansträngning de belastas med (Waszkowska et al., 2017). Stress kan leda till negativa hälsoeffekter (Allan, Douglass, Duffy & McCarty, 2016) och är ofta ett arbetsrelaterat problem som leder till stora kostnader för samhället och arbetsgivarna (Skakon, Kristensen, Christensen, Lund & Labriola, 2011). Mellanchefers roll är bortprioriterad i organisationer och det finns en osäkerhet kring vad som krävs av dem, då deras arbetsområde är brett (Belasen & Belasen, 2016). Många mellanchefer har en hög arbetsbelastning, vilket ökar risken för stress (Holden & Roberts, 2004; Waszkowska et al., 2017). Ofta finns en kravbild på mellanchefer som kan leda till stress (Karasek & Theorell, 1990; Montero-Marin et al., 2014).

Mellanchefer måste hantera krav från både ledning och medarbetare (Floyd & Wooldridge, 1994; Holden & Roberts, 2004; Rooney, 2010). Karasek och Theorell (1990) har skapat en krav-kontrollmodell som förklarar varför och hur stress kan uppkomma och upplevas vid krav. Krav-kontrollmodellen innefattar tre delar, vilka är krav, kontroll och socialt stöd. Kraven kan vara av olika slag, både många och svåra men även emotionella. Mellanchefer har ofta en kravbild på sig (Montero-Marin et al., 2014), exempelvis gällande att följa en viss budget (Rooney, 2010). De emotionella kraven är den psykiska påfrestning ett krav kan innebära, det kan handla om tidspress eller arbetsmängd (Karasek & Theorell, 1990). Kontroll som är den andra delen i modellen från Karasek och Theorell (1990) innefattar bland annat hur stor befogenhet en person har att fatta beslut eller hur det går att nyttja sin kompetens i arbetet, vilket kan bidra till att få kontroll över kraven som ställs. Kontroll efterfrågas för att undvika uppkomst av stress (Karasek & Theorell, 1990). Mellanchefer är ofta stressade då de har hög arbetsbelastning (Holden & Roberts, 2004; Waszkowska et al., 2017). Den tredje delen, stöd, anses också ha möjlighet att minska stressnivån i arbetet. Det kan vara både socialt stöd som i att känna tillhörighet, men också stöd som i att få hjälp av andra och

att själv bidra (Karasek & Theorell, 1990). Krav, kontroll och stöd är samtliga kopplade till stress, Karasek och Theorell (1990) menar att de som hittar en balans mellan dessa minskar risken att känna sig stressad i arbetet. Att ha både kontroll och stöd ger ökad möjlighet att klara kraven och påfrestningen på arbetet utan att känna stress. För de som saknar dessa delar ökar risken att uppleva stress (Karasek & Theorell, 1990). Karasek och Theorell (1990) förtydligar också att det inte går att förbise fakta om att individer reagerar olika på de påfrestningar som krav innebär.

Mellanchefer som upplever meningsfullhet och arbetsmotivation i sitt jobb presterar bättre (Hotchkiss, Banteyerga & Tharaney, 2015). Att se andra utvecklas bidrar också till mellanchefens motivation (Agnoli, Pittarello, Hysenbelli, & Rubaltelli, 2015). För att en organisation ska vara väl fungerande är motivation hos arbetstagarna grundläggande (Islam & Ismail, 2008). Motivation definieras som ett resultat av känslor, personliga mål, värderingar och åsikter i specifika situationer och uppgifter. Motivation involverar flera synpunkter av målstyrning, det görs genom att upprätthålla, skapa, arbeta inspirerande mot samt avsluta mål (D'Lima, Winsler & Kitsantas, 2014). Motivation innehåller två faktorer, den ena innebär att motivation är en energigivande kraft för att få människor att agera. Den andra innebär att kraften har en viss konsekvens för ett agerande, som visas genom ett särskilt beteende hos individen. Detta förklarar varför vissa individer är motiverade och hur hårt de vill arbeta för att nå ett visst mål. Fokus för motivationen är oftast att sätta upp mål (Meyer & Becker, 2010). Individer som inte känner inspiration eller drivkraft till att agera karaktäriseras som omotiverade. Individer som strävar mot uppsatta mål och känner ett driv karaktäriseras som motiverade (Ryan & Deci, 2000a, 2000b). Hög arbetsmotivation kan leda till en högre grad tillfredsställelse samt bidra till en bättre arbetsprestation (Hotchkiss, Banteyerga & Tharaney, 2015). Något som också är av betydelse för människors motivation är dess arbetsmiljö. Om en organisation vet vad som motiverar de anställda att arbeta kan organisationen också arbeta för att stimulera den miljön och motivationen för att prestera (Wiley, 1997). Så länge hård ansträngning leder till värdefull belöning finns motivation på arbetsplatsen (Chang, Hsu & Wu, 2015). Att vara målmedveten kan resultera i en strävan att överträffa andra. Det kan också handla om en vilja att tillfredsställa sig själv och andra, genom att lyckas, eller att finna njutning i att ha konkurrens (Senko & Tropiano, 2016).

Syfte

Mellanchefer har en komplex arbetssituation, med en hög arbetsbelastning som kan orsaka stress (Holden & Roberts, 2004; Rooney, 2010; Waszkowska et al., 2017). Andra svårigheter är att mellanchefer har hårt ställda krav på sig både från ledning och medarbetare (Floyd & Wooldridge, 1994; Holden & Roberts, 2004). Trots svårigheter har det visats att många mellanchefer har en hög motivation för sitt arbete (Ryan & Deci, 2000a, 2000b). Med en kvalitativ studie finns möjligheten att ge en nyanserad förståelse, för mellancheferns subjektiva upplevelse av sin arbetssituation (jfr Braun & Clarke, 2006). Syftet med föreliggande studie var att undersöka mellancheferns upplevda arbetssituation och vad som motiverar dem.

Metod

Deltagare och urval

Urvalskriteriet var att deltagarna skulle vara mellanchef, det vill säga ha chefer ovan sig och medarbetare under sig i hierarkin. Tretton personer som antogs uppfylla urvalskriteriet kontaktades via mail, telefonsamtal eller sms med en förfrågan om deltagande i en intervjustudie om mellanchefer. Det genererade ett bortfall på fem personer, på grund av sjukdom och tidsbrist hos de tillfrågade. De som blev intervjuade var fem kvinnor och tre män i åldersspannet 26–55 år. Tre av deltagarna hade gymnasial utbildning och fem deltagare hade olika typer av eftergymnasial utbildning omfattandes mellan två till sju år. Deltagarna har personalansvar över mellan 6–180 medarbetare.

Tillvägagångssätt

En intervjuguide av semistrukturerad art (se Bilaga 1) utformades tillsammans med ett missivbrev (se Bilaga 2). Intervjuguiden testades först i varsin intervju och justerades därefter. Intervjuguiden behandlade i huvudsak frågor rörande mellanchefens position, vad dess roll innefattar och hur den upplevs, vad deltagaren haft för tidigare erfarenheter, upplevda fördelar och nackdelar, vad som är roligt och svårt i rollen som mellanchef samt vad som motiverar dem i arbetet. Intervjuerna hölls var för sig, omfattande fyra stycken var, och utfördes antingen i deltagandes hem eller på deras arbetsplats utefter vad de önskade. Genomförandet av intervjuerna tog 30–50 minuter. Efter samtliga intervjuer tackades deltagarna för deltagandet och uppmanades att ta kontakt vid eventuella frågor. Intervjuerna spelades in med diktafon och transkriberades därefter.

Dataanalys

Det insamlade materialet analyserades med en induktiv tematisk analys (Braun & Clarke, 2006). Efter varje intervju diskuterades det nya materialet muntligen. Materialet bearbetades vidare genom att ljudfilen för de inspelade intervjuerna skickades per mail och lyssnades igenom av den som inte var med vid intervjutillfället. Efter det transkriberade vardera person löpande de intervjuer den genomfört och förde samtidigt anteckningar. Efter transkribering kodades materialet tillsammans genom att markera texten med olika färger. Färgerna indikerade på flera kategorier som sedan blev till teman. Först utkristalliserades övergripande teman och utifrån varje tema bildades underteman. De teman som formades namngavs lämplig rubrik. Under hela datainsamlingsperioden fördes anteckningar för att underlätta arbetet. Resultatet delades in i fem teman, som utifrån studiens syfte beskriver viktiga aspekter av hur deltagarna upplever sin roll som mellanchefer samt vad som motiverar dem.

Forskningsetiska överväganden

Samtliga deltagare informerades innan intervjun om studiens syfte, att deltagandet i studien var frivilligt och att det fanns möjlighet att avbryta utan att ange orsak. De fick även information om att allt material behandlades konfidentiellt. För att inte röja deltagarnas eller organisationernas identitet har vissa namn uteslutits från transkriberingen.

Resultat

Mellancheferns upplevda arbetssituation

Respondenterna menar att rollen som mellanchefer innebär att tillmötesgå krav från personer inom olika hierarkiska plan i organisationerna, vilket gör arbetssituationen svårhanterlig. Kommunikation är viktigt eftersom de kommunicerar med många parter. Trots svårigheterna som rollen innebär, motiveras de i sitt arbete. För respondenterna är det även viktigt att få stöd i rollen som mellanchefer, både för att bli avlastade och ha möjlighet att utföra ett bra arbete.

Tuffa krav på mellanchefer. Respondenterna menar att ledningen har många krav på dem som mellanchefer. De vanligaste handlar om att de måste följa budget och visa upp ett bra resultat i organisationen. Andra krav från ledningen kan vara att affärer inte får generera för lite pengar, att de ska utföra en viss arbetsuppgift eller krav på att

de skall införa något som genererar besparingar. Respondenterna upplever till stor del att de har förtroende från ledningen och att de får vara med och påverka beslut i organisationen. De menar också att cheferna, trots de tuffa krav de ställer, kan vara stöttande och ha viss förståelse för mellancheferna i dess utsatta roll.

Vår chef stöttar en väldigt mycket så där kan man alltid fråga om det skulle vara något, om jag känner att jag inte kan nå mina mål så har man en dialog. Då är det lättare att göra det tillsammans så att man inte känner sig ensam, att man hela tiden får stöttning och inte bara krav.

Två respondenter upplever däremot ett större avstånd i hierarkin och menar att de sällan har möjlighet att påverka de beslut som ledningen tar. Respondenterna anger alltså delade meningar. Merparten av dem menar att de kan diskutera saker med ledningen och har möjlighet att påverka, andra menar att de inte har någon påverkan i det ledningen bestämmer. En respondent utger sig också ha en rädsla att bli av med jobbet om hen inte följer direktiven som kommer från ledningen. Hen vågar alltså inte ta diskussion med ledningen gällande de krav de ställer, även om kraven inte alltid upplevs rimliga.

Kraven från medarbetare handlar om att de vill att mellancheferna ska främja deras utveckling, men också att mellancheferna ska arbeta för att de ska trivas på arbetsplatsen. Respondenterna menar också att det är viktigt för medarbetarna att kunna lita på dem, då medarbetarna önskar få stöd av mellancheferna och tycker det är viktigt att känna ett förtroende för dem i alla lägen.

Deras krav på mig är väl att jag ska kunna hjälpa till och stötta, coacha och, ah, vissa gånger berätta att det här är rätt, det här är fel, så här gör man.

Medarbetarna har också en önskan om att mellancheferna alltid ska vara tillgänglig för dem. Det menar respondenterna att de försöker uppfylla i den mån som går, genom att vara tillgänglig i den utsträckning som är möjlig. De försöker också ha en ständig dialog med medarbetarna. Ett annat krav från medarbetarna, som respondenterna menar är en ständig fråga, är lönen. Medarbetarna vill ha högre lön, vilket respondenterna menar att de sällan kan bemöta eftersom ledningen inte tillåter det. Medarbetarna tycker också att det är viktigt att de får tydliga riktlinjer och mål att arbeta efter. Respondenterna menar

att de har förståelse för kraven medarbetarna ställer, och känner igen sig i dem, eftersom de i sin tur har liknande krav och önskemål på sina chefer.

Kravens motstridigheter. Samtliga respondenter menar att de har hårda krav på sig både från ledning och medarbetare. Dessa krav upplevs ofta motstridiga, vilket respondenterna anser blir jobbigt och utmanande. De står mellan många parter i organisationen, vilket gör att det är omöjligt för dem att göra alla nöjda. Det ger dem en besvärlig känsla av att vara otillräcklig.

Utmärkande för mellanchefer är att du är mittemellan allting. Man ska ändå vara vad ska man säga, behjälplig åt båda håll och det blir ganska knasigt egentligen. För det är faktiskt viljor som går emot varandra åtminstone ekonomiskt. Lika kraven också.

Respondenterna menar att när de försöker lösa kraven, som kommer från olika håll, blir ofta någon blir besviken. Det leder till en besvikelse hos dem själva då det får dem att känna sig otillräcklig. De motstridiga kraven sätter en hård press på mellanchefer i förhandlingar mellan parterna och att möta kraven från olika håll i organisationen är därför en tuff utmaning. Även om mellanchefer många gånger måste lyda de krav som kommer från ledningen lyfter respondenterna hur viktigt det är att se kraven från både ledning och medarbetare. Det menar respondenterna är en anledning till varför rollen är svår att hantera, de måste vara alla till lags. Att arbeta med uppgifter som ledningen anser vara viktiga, upplever mellanchefer står i kontrast med medarbetarnas krav på tillgänglighet. Respondenterna upplever att kraven från medarbetare lätt hamnar i skuggan av ledningens krav. Kraven från ledningen upplevs som en order, därför är det svårt för mellanchefer själv att prioritera mellan arbetsuppgifter. Det upplevs också lätt att anse ledningens krav som viktigare, trots att det ibland är medarbetarna som har något mer brådskande. Respondenterna förtydligar att det blir viktigt för mellanchefer att bemöta kraven likvärdigt och att annars förklara för parterna hur och varför kraven kommer i olika prioritet för dem.

Det svåraste skulle jag vilja påstå är alla personers krav, även om de är olika så är de viktiga för den personen. Det kan vara i ett discussionsforum eller fackförhandling att skorna inte är bra, eller att den här västen inte känns bra eller något sånt där. Kanske inte en jätte-fråga, men det är det för dom som använder

det! Jämfört med de som jobbar med ett projekt på 2 miljoner kanske, och juridisk tvist. Det är två helt olika saker och att inte minimalisera vissa frågor är svårt.

Stressen som rollen innebär. Respondenterna menar att det är stressigt att vara mellanchefer och att stressen kommer med titeln. Mellancheferna får ofta arbeta längre dagar eller ta med arbetet hem eftersom de har för mycket att göra. De menar att arbetsbelastningen är hög:

Den är kontinuerligt tung men det får man liksom på något sätt fatta när man tar en sådan här roll, det är liksom klart att det inte blir lätt. Sen är ju svårigheterna att hantera det. Det är ju kroniska problem som alla mellanchefer eller slutchefer, alla som har någon beslutande verksamhet har. Det är som demoner i huvudet som man måste brottas med. Det är det tuffaste för alla.

Om mellancheferna är sjuk eller av annan anledning inte hinner med sina arbetsuppgifter ökar arbetsbördan ännu mer, vilket måste lösas på egen hand. Lösningen blir ofta att arbeta längre eller fler dagar. Ibland tvingas mellancheferna ta hem arbetet för att ha möjlighet att minska den stress de känner för arbetsuppgifter som strömmar in. Även om arbetsbelastningen ständigt är hög, så kan den stundtals bli ännu högre, enligt vissa respondenter. Ett exempel är lönesamtalen de håller en gång per år med alla medarbetare, som schemaläggs samtidigt som alla de andra uppgifterna de har året runt och alltså ökar arbetsbördan under en period. En respondent menar däremot, olikt de andra, att det inte är för mycket att göra. Hen menar istället att stressen beror på att allt hen gör är viktigt på ett helt annat sätt än det var som medarbetare.

Varje beslut är viktigt på en helt annan nivå än vad det varit tidigare. Det är ju också en arbetsbelastning, det behöver inte vara många timmar. Det blir jobbigare psykiskt och det är ju inte heller på grund av att det är mycket på så sätt. Utan att det är att det ska levereras, och att det ska beslutas, och de beslut som ska tas är så viktiga att det känns stressigt.

Respondenterna menar att de inte kan se en lösning på sin stressade och högt belastade roll, eftersom det behövs avlastning som de menar att organisationerna inte prioriterar. Respondenterna menar att organisationerna inte har råd att budgetera för det.

Ständigt i tjänst. Respondenterna menar att de har ett ständigt ansvar. Ansvar anses delvis vara utvecklande för dem, men de menar också att det innebär att det är svårt att lämna arbetet när arbetsdagen egentligen är över.

För mig blir det jobbigaste att jag fortfarande har ansvar som jag sa tidigare, så när jag väl går hem måste jag ändå ha telefonen igång. Jag måste börja tidigare, eller kanske sitta kvar en kväll för att slutföra någonting.

Respondenterna upplever sig vara mycket ansvarstagande personer och menar att det är viktigt för en person i en mellancheferroll.

Sen är jag en sån person som tar ett stort ansvar, vilket gör att då får man ju mer att göra och det blir svårare att koppla av för att man alltid vill ha koll på läget.

Det ansvar de har går inte att släppa, vilket de anser är på grund av att organisationen inte fungerar fullt ut ifall de inte är tillgängliga utanför ordinarie arbetstider. Det medför att ansvaret känns påtvingat. Samtidigt förstår de att ansvaret är något som ingår i deras roll och menar att de får acceptera det. Respondenterna uttrycker ändå att det vore skönt att ha möjligheten att lämna ansvaret på jobbet efter en arbetsdag och ta vid det igen nästkommande arbetsdag. De berättar också att det är lätt att ta hem arbetsuppgifter. Det gör att arbetsbelastningen sträcker sig även över tid som egentligen skulle vara ledig, mycket genom att tänka och planera men också genom att vara tillgänglig eftersom det är de som bär ansvaret. Ansvaret som mellanchefer innebär att vissa uppgifter inte kan vänta, bland annat sjukanmälningar, oplanerade händelser och deadlines som måste följas. Det gör att de har en känsla av att inte ha möjligheten att koppla bort arbetet, eftersom många i organisationen är beroende av att de utför sina arbetsuppgifter. Respondenterna menar också att det går att arbeta hur mycket som helst, av den enkla anledningen att det alltid finns för mycket att göra. Det uttrycks bland annat så här:

Det svåraste är att få tiden att räcka till. Inte börja jobba 80, 90, 100 timmar i veckan. Det går att jobba precis hur mycket som helst. Det finns aldrig en yttre gräns.

Den ständiga upplevelsen av ansvar hos mellanchefer, gör att de känner att det skulle vara betydelsefullt för dem att ha möjlighet att släppa ansvaret ibland, eftersom det är en

stor belastning. Men återigen har de känslan av att det inte är möjligt. Respondenterna menar också att de sällan har möjlighet att delegera arbetsuppgifter, det är istället oftast de själva som får uppgifter delegerade till sig.

Positiv motivation

Respondenterna finner sitt arbete som mellanchefer motiverande, främst för att de älskar att arbeta med människor. De upplever också att de har en ansvarsposition som gör att de kan påverka, vilket motiverar dem ytterligare. De uppger också en annan anledning till att de motiveras av att vara i rollen som mellanchefer, vilket är att de vill göra en bra karriär.

Arbetet med människor ger energi. Samtliga respondenter menar att arbetet med människor är vad som främst motiverar dem, och det är främst arbetet med medarbetarna de lyfter. Att hantera en personalgrupp är för dem en viktig arbetsuppgift och att känna sig behövd gör dem motiverade. De menar att medarbetarna och deras framgång är den främsta anledningen till att de står ut med den stress och höga arbetsbelastning som finns i det egna arbetet.

Motiverande för mig är att se att jag har nöjda och glada medarbetare, det är människorna som gör det. Vi blir mer och mer digitala men i slutändan är det människorna som gör det, att kunna se att folk liksom trivs, utvecklas och har det bra. Även de som kanske inte har det bra, att man faktiskt vågar prata om såna saker.

Respondenterna menar att de får energin till sitt egna arbete genom de människor de arbetar med. De motiveras av att utveckla medarbetare och se när de lyckas. Det är också viktigt för dem att medarbetarna mår bra i organisationen. När medarbetarna uppnår dessa punkter och de känner sig nöjda, känner också mellancheferna en tillfredsställelse i sin egna roll. Respondenterna menar också att medarbetarna ibland ber dem om hjälp, vilket de anser tyder på att de har förtroende för dem och det motiverar dem ytterligare. När medarbetarna behöver hjälp blir det ofta fråga om problemlösning för respondenterna, vilket de menar är spännande i arbetet med människor.

Möjligheten att påverka och se resultat. Samtliga respondenter menar att en fördel mellancheftsrollen tillför, är de har möjlighet att påverka. Det är viktigt för dem att de både får och kan påverka inom organisationen, då det får dem motiverade. De drivs också av att vara delaktiga i beslut. Det är dock inte alltid som respondenterna menar att de får vara fullt delaktiga i beslut, men de anser sig oftast ha en möjlighet att påverka eller tycka till om saker, även om besluten ibland "tas över huvudet" på dem. Då de får vara delaktiga under beslutsfattande eller då de får möjlighet att påverka, gör att de känner sig betydelsefull i sin roll vilket skapar trivsel hos mellancheften.

Det är roligt att jag kan vara med och påverka överallt, det kanske jag glömt att nämna, men det är något som jag tycker är viktigt och drivande för mig i att ha det jobb jag har, jag vill påverka! Och det får jag göra här.

Respondenterna menar att det känns bra när organisationerna, oberoende av hierarkisk nivå, vill använda deras expertis. Det får dem att känna sig behövd, vilket blir motiverande. Respondenterna nämner också att det är viktigt för dem att nå organisationens uppsatta mål. De utger sig för att vara mycket målmedvetna och drivna som personer som sporras av att arbeta mot uppsatta mål. Att också arbeta mot budget menar de flesta är ett konkret sätt att få bekräftelse på att de gör ett bra jobb. Siffrorna går inte att misstolka, antingen har de lyckats eller inte.

Som sagt jag motiveras väldigt mycket av mål och resultat och så. Jag är verkligen prestationsmänniska, jag gillar att prestera och det får man göra i den här rollen.

Hälften av respondenterna anger att en anledning till att de arbetar hårt och håller sig motiverade är för att visa bra resultat och därigenom komma vidare i sin karriär. De ser alltså mellancheftsrollen som en språngbräda för att ta sig vidare till högre positioner i arbetslivet. Den andra hälften av respondenterna vill visa bra resultat och arbeta hårt i sin roll för att visa organisationen att de har gett rätt person jobbet. De vill visa att de kan hantera rollen och menar också att de är nöjda med att de nått den mellancheftsroll de har idag, och därav inte strävar vidare därifrån.

Upplevda utmaningar i mellancheferollen

Trots att de angett att människorna är det som främst motiverar dem i arbetet, menar många att det samtidigt är just arbetet med människor som är bland det svåraste med deras jobb. Medarbetare som har problem på jobbet eller i sitt privatliv kan bli både jobbigt och svårhanterlig för mellancheferen i sin egen roll.

Men sen är det ju klart att situationerna när man har medarbetare som behöver ingå rehabiliteringsplaner och liknande för att må bra så att säga, och komma igång i sitt arbete om man t.ex. har blivit utmattad, de bitarna är ju inte riktigt lika rolig egentligen.

Respondenterna utger sig vara medveten om, att det ingår i rollen, att hantera medarbetare i samtliga lägen. De menar att det kan vara svårt, i synnerhet då medarbetarna, som de har ansvar över, har problem med privatliv eller arbete. Detta eftersom det blir mellancheferens uppgift att lösa, så att medarbetarna är fungerande i arbetet eller får den hjälp de behöver. Samtidigt som respondenterna menar att det är både jobbigt och svårhanterligt i situationerna med medarbetare som har det svårt, kan de också se något bra i det. De menar att denna problemlösning som det skapar för mellancheferen också kan vara intressant, att det ger dem en bra känsla ifall de lyckas hjälpa medarbetarna i deras svåra situationer. Beslutsfattande som berör personer i deras omgivning kan också bli svårhanterligt, just för att det berör människor, ofta medarbetare. De vet att det kan göra att personer klandrar dem för eventuell osämja som uppstår efter taget beslut, om beslutet berör vissa parter negativt. Det blir därför svårt för dem att hantera, då det inte går att veta hur personer tolkar och förstår situationer. Respondenterna menar att även om det är flera medarbetare i samma situation, kommer de att reagera olika på den. Några medarbetare tycker besluten är bra, vissa blir upprörda och några bryr sig inte alls. Det upplevs som ännu en problematik med att arbeta med människor, att alla kan reagera olika och mellancheferen måste bemöta de olika känslor som uppkommer i situationen.

Svåra samtal. Respondenterna menar att en del i rollen som mellanchefer är att hantera svåra samtal. Respondenterna ger exempel på att svåra samtal exempelvis kan innebära att du måste tacka nej till en person i en rekryteringsprocess, avsluta en anställning, förhandla om lön eller meddela en arbetsgrupp om att en kollega gått bort.

Vad de kallar svåra samtal är alltså många olika typer och nivåer av samtal. Gemensamt för dem är att samtliga beskrivs som jobbiga eller svårhanterliga, men också som något de är medvetna om att de måste hantera i sin position. De berättar om dessa situationer bland annat på följande sätt:

Väldigt tuffa samtal till och från, sånt som man kanske inte tänker på, det är väl att när en 55-årig man sitter och grinar framför en för att grabben har börjat knarka, tex.

En annan respondent berättar:

Att hantera personal kan vara svårt, hur säger man liksom till en person att den behöver duscha oftare.

De menar att dessa samtal känns besvärliga att hantera och att lösningen på dessa situationer blir att vara stöttande och förstående när de samtalar med individerna. För dem själva innebär situationerna oftast jobbiga stunder där de känner sig illa till mods. I dessa lägen anser de att de måste tänka att det är en del i arbetet som måste utföras.

Vikten av kommunikation

Respondenterna lyfter vikten av att vara tydlig i sin kommunikation eftersom de måste kommunicera med och mellan många parter. Det handlar både om att lyssna och ta till sig information och att informera andra. Många viktiga delar förmedlas via mellanchefen, både uppifrån och ned, och nedifrån och upp i organisationens hierarki. Där känner respondenterna att de bär en viktig ansvarsroll i att kommunicera däremellan. Det uttrycks bland annat på följande sätt:

Att förmedla mina chefers direktiv på ett bra sätt och få mina medarbetare att förstå varför och hur vi ska göra förändringar eller sånt som de kräver.

Vidare menar respondenterna att det blir viktigt för dem att avgöra vilken information som skall förmedlas och vart, då det inte alltid är självklart. En viktig del är att kommunicera varför saker är viktiga och varför det ser ut som det gör i olika lägen. De menar att det handlar om att skapa förståelse, genom användning av kommunikation. En viktig kommunikationsdel är att förmedla vilka förväntningar de har på medarbetarna,

från början, så att det inte blir missförstånd. Respondenterna menar att det är viktigt för dem att föra en ständig dialog med medarbetarna och att närheten till medarbetarna är viktig för att kommunicera direkt med dem, då direkt kommunikation upplevs lättare än den digitala kommunikationen via mail som de anser tar över mycket av kommunikationen idag. En respondent nämner att hen alltid har kontorsdörren öppen för att medarbetare skall känna att det är okej att komma in för att prata en stund, om både högt och lågt, trots att det för mellanchefen själv känns jobbigt att inte ha möjlighet att stänga in sig för att arbeta ifred. Respondenten menar att det är ett sätt att visa för medarbetarna att hen bryr sig, att det ska kännas självklart att kunna prata med chefen och att de därigenom inte skall känna sig i vägen, vilket hen anser är viktigt. Samtidigt berättar en annan mellanchef att hen gör motsatsen, stänger dörren när fokus behövs och att medarbetarna får acceptera det och komma tillbaka vid ett senare tillfälle, lite som en regel. Detta motiverar hen är för att medarbetare inte skall störa vid olämpligt tillfälle och därigenom känna sig åsidosatt ifall mellanchefen behöver avvisa personen, men också för att mellanchefen skall få arbeta koncentrerat då det behövs. Vidare menar respondenterna att kommunikationen inte enbart är inom organisationen med olika avdelningar, chefer och medarbetare, utan att de också hanterar mycket extern kommunikation. Den externa kommunikationen är vanligen med kunder, företagshälsovård eller andra stödfunktioner. De anser sig ha en kommunicerande roll i organisationen och att kommunikationen är en viktig del i deras arbete, både inom och utom organisationen.

Stödfunktioner

Samtliga respondenter menar att de behöver stöd i sitt arbete. Stödet är viktigt bland annat för att de önskar bli avlastade då de har hög arbetsbelastning. Stödet är också av betydelse för att ha möjlighet att utföra sina arbetsuppgifter. Respondenterna anser att mellanchefsrollen innebär att ha koll på många saker inom olika ämnesområden, vilket gör det svårt att vara expert på allt, varför stödfunktioner där de kan få hjälp blir viktiga. Respondenterna utger sig för att vara generalister med behov av spetskompetens i personer omkring dem. En skillnad är att en del respondenter menar att deras organisation har väl fungerande rutiner och upplever ett bra stöd medan andra respondenter menar att de inte har något stöd i sin roll. Vissa respondenter upplever därför att de känner sig ensamma i sin roll. Avsaknad av stöd upplevs besvärande och stöd anses vara till hjälp exempelvis genom att få support från t.ex. Ekonomi, HR eller

stöd från kollegor eller chefer. De respondenter som anser sig ha lite stöd i sin roll önskar att stödet vore mer och bättre, vilket de menar skulle kunna vara en mer närvarande och hjälpande chef. Vid bristande stöd menar respondenterna att de i svåra situationer skulle vara i behov av att fråga någon, men att "det bara är att lösa det ändå", vilket de menar resulterar i att det tar längre tid att utföra uppgifter än vad de skulle behövt göra ifall de fått hjälp. De respondenter som istället anser sig ha ett fungerande stöd i sin organisation upplever att detta underlättar deras arbete. Stödet är olika och respondenterna nämnde främst vikten av en förstående chef, bra stödfunktioner runt om dem i form av HR-avdelning, företagshälsovård och lönavdelning som underlättar deras arbete genom att ta över delar av uppgifter eller att ge dem råd.

Ja, absolut, jag har en fantastisk chef själv, oerhört supportande och det har jag även tidigare haft, så att där har väl jag haft lite tur tycker jag att jag har fått haft såna nära, som är så oerhört supportande och hjälper till att hugga i och är intresserade.

Hen menar vidare att chefsstödet är till hjälp både genom att de delar på arbetsuppgifter då det blir överflödigt, men också för att chefen kan fungera som ett bollplank ifall det är saker mellancheferna behöver diskutera eller ha rådgivning i.

Utbildning. Vad det gäller utbildning som stöd för mellancheferna har respondenterna upplevt det mycket olika. En del menar att deras tidigare högskole- eller universitetsutbildning varit bra i deras nuvarande arbetsroll, genom att de bättre kan förstå organisationen eller att de kan hjälpa medarbetarna för att de har liknande utbildning själv och därigenom har bättre förståelse för arbetsuppgifter. Andra menar att utbildningen inte har betydelse i dagsläget. Samtidigt menar en tredje part, som saknar vidareutbildning på eftergymnasial nivå, att de inte är i behov av någon utbildning och att de inte heller tror att det skulle underlätta sin mellancheferroll. Även vad gäller internutbildningar som respondenterna fått via organisationerna är det delad mening. En del av respondenterna menar att utbildningarna hjälpt dem, både genom att få bredare kunskap, att själv växa som person eller att det har gjort att situationer som uppstår i rollen som mellanchefer blivit mer lätthanterliga efter utbildningarna. Andra menar att de interna utbildningarna varit meningslös och slöseri med tid.

Diskussion

Syftet med studien var att undersöka mellancheferers upplevda arbetssituation och vad som motiverar dem i sin roll. Studien visar att mellancheferens arbetssituation är komplex, stressig, med många krav och utmaningar. Trots det är mellancheferer motiverad i sin roll. De upplever att kommunikation är viktigt och att stödfunktioner underlättar deras roll.

Föreliggande studie visar att mellancheferens arbetssituation är komplex på grund av deras uppgift att bemöta krav från alla håll i organisationen. Respondenterna menar också att kraven är motstridiga och upplever att det, i kombination med mellancheferrollens ansvar och hårda arbetsbelastningen, leder till stress. Både att chefer upplever generellt hög stressnivå (Waszkowska et al., 2017) och att de är hårt arbetsbelastade (Hyvönen et al., 2009) bekräftas i tidigare studier. Mellancheferna i föreliggande studie anser att ledningens krav ofta prioriteras framför medarbetarnas och att det sker på grund av att ledningens krav ofta är order. Detta trots att mellancheferen anser att medarbetarnas krav ofta är lika viktiga som ledningens. Herzig och Jimmieson (2006) menar att det är mellancheferens roll är att fungera som support för både chefer och medarbetare, varför kraven skall prioriteras lika i den mån det går. Stress är något samtliga respondenter i föreliggande studie upplever. Anledningen till den upplevda stressen handlar främst om att de har höga krav både från underordnade och överordnade. Det resulterar i hög arbetsbelastning, som leder till stress och skapar en ansträngd arbetssituation. En tidigare studie visar också att mellancheferer är stressade på grund av överbelastning, i studien säger en respondent att hans arbete är stressigt vilket gjort att hans hälsa försämrats. Anledningen till det var många uppsägningar och en ökad arbetsbelastning (Holden & Roberts, 2004).

Mellancheferen har som ovan nämnt en komplex roll med många svårigheter. Respondenterna i föreliggande studie menar ändå att motiveras av att arbeta med människor. Det är också det som gör att de upplever meningsfullhet i arbetet. Mellancheferna i föreliggande studie motiveras också av att se medarbetare lyckas, då det får dem själva att känna sig viktig. Det bekräftas i tidigare forskning att det är motiverande att få vara en del av medarbetarnas utveckling och att hjälpa dem när de har det svårt (Agnoli, Pittarello, Hysenbelli, & Rubaltelli, 2015). Att de känner meningsfullhet i sitt arbete är viktigt och hög arbetsmotivation leder ofta till en bättre arbetsprestation (Hotchkiss, Banteyerga & Tharaney, 2015). Därför blir arbetsmotivation än mer viktigt i mellancheferrollen, eftersom de har en ständig

förväntan på sig från alla håll i organisationen, att de ska prestera (Holden & Roberts, 2004). Föreliggande studie visar också att arbetet med människor, som ju anses vara det mest motiverade i arbetet, ibland är det svåraste med deras arbete. En del beslut mellanchefer behöver ta kommer att göra någon besviken, exempelvis när respondenterna i föreliggande studie menar att de behöver avskeda någon. Det anger de också är en jobbig del i att arbeta med människor. Men att ta svåra beslut ingår i en ledande roll (Waszkowska et al., 2017) och blir därför en av mellancheferns naturliga arbetsuppgifter.

Föreliggande studie visar att mellancheferna upplever sig få vara delaktig i många beslut inom organisationen, vilket de uttryckt att de uppskattar, får dem motiverade och ger dem en bra känsla. Känslan av att få vara med att påverka är positiv och den känslan kan också vara till hjälp i deras beslutsfattande roll (Brown & Cregan, 2008). Vidare är den känslan också ett hjälpmedel, både genom att den kan ge bättre kvalitet i beluten och göra det lättare att sedan stå bakom de beslut som tas (Brown & Cregan, 2008). Gemensamt för samtliga respondenter i föreliggande studie är att de drivs av att nå bra resultat. Att nå budgetmål är viktigt för dem och något som kan leda till ytterligare motivation, då det blir ett konkret mål att sträva efter (Searfoss, & Monczka, 1973). Däremot drivs mellanchefer från föreliggande studie av budgetmålen och bra resultat av olika anledningar. En del gör det för att de vill vidare i karriären och ser mellancheferrollen som en språngbräda, andra istället för att de drivs av resultatet och de ser det som en bekräftelse på att de lyckas i arbetet. Så länge en person känner att det finns en anledning, en belöning av något slag för att slita hårt i arbetet, kommer motivationen till det också finnas där (Chang, Hsu & Wu, 2015).

Respondenterna lyfter att tydlig kommunikation är viktigt i deras roll. Det kan handla om att chefer vill att medarbetarna ska förstå exempelvis förändringar. Mellancheferns uppgift blir då att minska avståndet mellan chefer och medarbetare (Engle et al., 2017). Mellancheferns kommunikation är viktig, främst för att förmedla saker mellan medarbetare och ledning, vilket föreliggande studie i enlighet med tidigare forskning från Herzig och Jimmieson (2006) visar. Respondenterna menar att det är viktigt att ständigt föra en dialog och helst kommunicera direkt med dem. Bristande kommunikation från mellanchefer kan leda till att ledningen tar felaktiga beslut för organisationen och dess parter. Bra kommunikation är betydelsefullt för att organisationers ledning ska ta avvägda beslut grundade på rätt information (Roberts & O'Reilly III, 1974). Respondenterna lyfter att det handlar om att både informera andra

och att lyssna. God kommunikation främjar ett gott arbetsklimat (Van Beek et al., 2011), och otillräcklig information kan påverka attityden hos organisationens parter negativt (Roberts & O'Reilly III, 1974).

Respondenterna i föreliggande studie är stressade i sin vardag och efterfrågar stöd för att underlätta stressen. De menade att ett bra stöd skulle vara en lyssnande och stöttande chef. Socialt stöd som de efterfrågar är viktigt för att hantera krav, vilket mellanchefen har från alla håll i organisationen. Det är också en hjälp i att minska stress (Karasek & Theorell, 1990). Därmed har respondenterna belägg för sina önskemål om stöd. Eftersom samtliga respondenter också uttryckt att de är stressade i sitt arbete anser vi att det bör vara av vikt för organisationerna att ge mellanchefen det stöd den behöver, som en åtgärd för att minska stressen i mellanchefens roll (Karasek & Theorell, 1990). Det är också en skyldighet hos arbetsgivaren att se till att de anställda inte är för tungt belastad med arbetsuppgifter (Arbetsmiljöverket, 2015). Med detta som bakgrund anser vi att det talar ytterligare för att organisationer som inte har stöd till mellanchefen bör se till att dessa får någon form av stöd, för att underlätta deras ansträngda roll. Vidare menar några respondenter att de blir begränsade i sin roll då de inte får det stöd de önskar, många anger att anledningen till att de inte får stöd är på grund av att organisationerna antingen inte prioriterar det eller att de inte har råd med det. Waszkowska, Jacukowicz, Drabek och Merecz-Kot (2017) bekräftar i sin studie att en av anledningarna till att mellanchefsrollen blir begränsad är just för att organisationen inte har tillräckligt med resurser. Respondenter i föreliggande studie uttryckte att de kände sig ensam i sin roll, trots att de samspelar med många parter i sitt arbete. De upplever att de inte är någons riktiga arbetskamrat. Även i det läget menar Karasek och Theorell (1990) att det sociala stödet är viktigt för att känna tillhörighet i arbetet. Arbetsvillkor och relationen till medarbetare och underordnade är viktiga på arbetsplatsen för att undgå missnöje (Hertzberg, 1987). Respondenterna har mycket att göra utöver det krävande personalansvaret, vilket gör att de känner sig splittrad mellan arbetsuppgifter. Ifall mellanchefen kan avlastas eller fräntas vissa av dessa delar skulle deras roll bli mer lätthanterlig, de skulle få hjälp att hantera kraven och därigenom bli mindre stressad (Karasek & Theorell, 1990). I föreliggande studie var respondenternas syn på eventuella eftergymnasiala utbildningar och internutbildningar som stöd i deras roll mycket delade. Mellanchefsrollen är komplex (Holden & Roberts, 2004) och olika inom olika typer av organisationer. Mellancheferna i föreliggande studie har också gått olika utbildningar både internt och externt. Därav finns en stor variation i

respondenternas tidigare erfarenheter från utbildningar och en anledning till att de upplever deras utbildningar på olika sätt kan vara just, att människor upplever saker på olika sätt (Karasek & Theorell, 1990).

Metoddiskussion

Syftet med studien var att undersöka mellancheferers arbetssituation och vad som motiverar dem. För att få svar på dessa frågor rekryterades personer genom ett strategiskt urval. Urvalet gjordes med hänsyn för att urvalsgruppen skulle ha möjlighet att bidra med lämplig information till studien. Den kvalitativa ansatsen valdes för att ge möjlighet att ställa fördjupande frågor, varför det gick att ta reda på anledningen till deras motivation och upplevda arbetssituation. Att intervjuguiden testades innan den riktiga studien tog fart var viktig för utformandet av den semistrukturerade intervjuguiden, då den reviderades därefter. Den slutgiltiga intervjuguiden (se bilaga 1) säkerställde att samtliga frågor ställdes och gav utrymme för följdfrågor för att skapa en djupare förståelse. Valet av kvalitativ metod medförde möjlighet att gå på djupet i betydelsefulla frågor (Braun & Clarke, 2006). Viktiga aspekter som kan påverkat resultatet är bland annat att vi som utfört intervjuerna till studien är ovan i sammanhanget. Som ovan intervjuare är det lätt att fokusera på sina frågor, det kan leda till att viktiga följdfrågor missats, vilket hade kunnat ge fler detaljer. Detta kunde undvikits genom ytterligare testintervjuer där handledaren gett feedback. Det kan också finnas en risk att hanteringen av resultatet blir subjektivt tolkat, då våra tidigare erfarenheter och vår bakgrund kan göra att vi tenderar att uppleva saker, exempelvis materialet, på ett felaktigt sätt (Merriam, 2009). I analysen har det därför varit en ständig selektiv akksamhet för bias under processens gång (Merriam, 2009). I efterhand kan vi se att det eventuellt varit en fördel ifall vi deltagit under varandras intervjuer, både för att skapa bättre förståelse än vad ljudfilen av intervjuerna ger, men också då det kunde gett möjlighet att ställa ytterligare följdfrågor. Analysen har bearbetats genom att ta del av varandras intervjuer via ljudfil och att både gemensamt och enskilt kontrollerat materialet flertalet gånger för att hitta de viktigaste delarna att presentera i resultatet. Med tanke på att urvalet inte var homogent, kan resultatet ha förklarliga skillnader. Mellancheferrollen kan ha olika innebörd inom olika organisationer och sektorer, men kan också vara olika beroende på om respondenten arbetat en längre eller kortare tid inom organisationen. Att respondenterna hade varierat antal underordnade kan ha påverkat resultatet, eftersom arbetsuppgifterna ser olika ut beroende på antal

underordnade. Respondenternas inbördes ålder kan ha haft betydelse, eftersom åldersspannet var 30 år. Resultatets validitet styrks av att resultatet även går att koppla samman med tidigare forskning inom området. Resultatet har gett en god generell bild av gemensamma nämnare i mellancheferrollen, så som den upplevda stressen, kraven, motivationen och arbetsbelastningen. Även olikheter som framkommit kan ha förklarliga anledningar, beroende på hur respondenten har det runt om sig i organisationerna. Exempelvis kan en mellanchefer med fler medarbetare under sig ha längre distans till sina anställda och mer administrativt arbete, än en mellanchefer som har färre medarbetare att sköta.

Förslag till vidare forskning och slutsatser

Det kan finnas anledning att titta närmare på bakomliggande betydelser för eventuella skillnader i mellancheferrollen. Exempelvis genom att studera ifall mellancheferns tidigare arbetslivserfarenhet och deras ålder har betydelse för hur de ser på sin arbetssituation, då studiens omfattning i dagsläget inte kan validera något av dem. För att bredda synen på mellanchefern skulle det vara intressant, att få andra synvinklar av mellanchefern. Det skulle exempelvis kunna genomföras genom en kvalitativ studie där både medarbetare och högre chefer får ge sin syn på mellanchefern och dess roll i organisationen, i kontrast med hur mellanchefern själv upplever den. Föreliggande studie ger enbart en bild av vad mellanchefern själv anser, om sig själv, i sin egna roll i organisationen. Resultatet visade också att respondenternas tillgång till stödfunktioner var varierande, men efterfrågade. Därför skulle det vara intressant att undersöka stödfunktionerna och dess betydelse för mellanchefern. Förslagsvis genom att kvantitativt undersöka närmare vilka typer av stödfunktioner som för mellanchefern upplevs att vara viktigast och att ge bäst stöd för dem.

Föreliggande studie bidrar med en ökad förståelse för mellancheferns komplexa arbetssituation. I likhet med tidigare forskning uttryckte mellancheferna i föreliggande studie att mellancheferrollen är komplex med många krav (jrf Floyd & Wooldridge, 1994; Holden & Roberts, 2004; Rooney, 2010). Trots krav och komplexitet är de motiverade i sin roll som mellanchefer (Hotchkiss et al., 2015), och drivs av att utveckla medarbetare (Agnoli et al., 2015).

Referenslista

- Agnoli, S., Pittarello, A., Hysenbelli, D., & Rubaltelli, E. (2015). "Give, but give until it hurts": The modulatory role of trait emotional intelligence on the motivation to help, *Plos One*, *10*. Doi:10.1371/journal.pone.0130704
- Ahl, H. (2006). Motivation in adult education: A problem solver or a euphemism for direction and control?. *International Journal of Lifelong Education*, *25*, 385-405. Doi:10.1080/02601370600772384
- Allan, B. A., Douglass, R. P., Duffy, R. D., & McCarty, R. J. (2016). Meaningful work as a moderator of the relation between work stress and meaning in life. *Journal of Career Assessment*, *24*, 429-440. Doi:10.1177/1069072715599357
- Arbetsmiljöverket. (2015). *Organisatorisk och social arbetsmiljö*. Stockholm: Arbetsmiljöverket
Hämtad 2017-02-10, från <https://www.av.se>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, *3*, 77-101. Doi: 10.1191/1478088706qp063oa
- Brown, M., & Cregan, C. (2008). Organizational change cynicism: The role of employee involvement. *Human Resource Management*, *47*, 667-686. Doi:10.1002/hrm.20239
- Chang, Y., Hsu, P., & Wu, Z. (2015). Exploring managers' intention to use business intelligence: The role of motivations. *Behaviour & Information Technology*, *34*, 273-285. Doi:10.1080/0144929X.2014.968208
- Chiok Foong Loke, J. (2001). Leadership behaviours: Effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment. *Journal of Nursing Management*, *9*, 191-204. Doi:10.1046/j.1365-2834.2001.00231.x
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2000a). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, *55*, 68-78. Doi:10.1037/0003-066X.55.1.68
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2000b). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, *25*, 54-67. Doi:10.1006/ceps.1999.1020
- Engle, R. L., Lopez, E. R., Gormley, K. E., Chan, J. A., Charns, M. P., & VanDeusen Lukas, C. (2017). What roles do middle managers play in implementation of innovative practices?. *Health Care Management Review*, *42*, 14-27. Doi:10.1097/HMR.0000000000000090

- Ekholm, B. (2012). Middle managers in elderly care under demands and expectations. *Leadership in Health Services*, 25, 203-215. Doi:10.1108/17511871211247642
- Floyd, S., & Wooldridge, B. (1994). Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role. *The Academy of Management Executive*, 8, 47-57.
- Herzberg, F. (1987). One more time: How do you motivate employees?. *Harvard Business Review*, 81, 87-96.
- Herzig, S. E., & Jimmieson, N. L. (2006). Middle managers' uncertainty management during organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 27, 628-645. Doi:10.1108/01437730610709264
- Holden, L., & Roberts, I. (2004). The depowerment of European middle managers: Challenges and uncertainties. *Journal of Managerial Psychology*, 19, 269-287. Doi:10.1108/02683940410527757
- Hotchkiss, D. R., Banteyerga, H., & Tharaney, M. (2015). Job satisfaction and motivation among public sector health workers: evidence from Ethiopia. *Human Resources for Health*, 13. Doi:10.1186/s12960-015-0083-6
- Hyvönen, K., Feldt, T., Salmela-Aro, K., Kinnunen, U & Mäkikangas, A. (2009). Young managers' drive to thrive: A personal work goal approach to burnout and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 183-196. Doi:10.1016/j.jvb.2009.04.002
- Islam, R., & Ismail, A. Z. H. (2008). Employee motivation: A Malaysian perspective. *International Journal of Commerce & Management*, 18, 344-362. Doi:10.1108/10569210810921960
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Meyer, J. P., & Becker, T. E. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89, 991-1007. Doi:10.1037/0021-9010.89.6.991
- Montero-Marin, J., Prado-Abril, J., Piva Demarzo, M. M., Gascon, S., & Garcia-Campayo, J. (2014). Coping with stress and types of burnout: Explanatory power of different coping strategies. *Plos One*, 9, 1-9. Doi:10.1371/journal.pone.0089090.

- Nikolić, M., Vukonjanski, J., Nedeljković, M., Hadžić, O., & Terek, E. (2013). The impact of internal communication satisfaction dimensions on job satisfaction dimensions and the moderating role of LMX. *Public Relations Review*, *39*, 563-565. Doi:10.1016/j.pubrev.2013.09.002
- Roberts, K. H., & O'Reilly III, C. A. (1974). Failures in upward communication in organizations: Three possible culprits. *Academy of Management Journal*, *17*, 205-215. Doi:10.2307/254974
- Rooney, M. P. (2010). The current state of middle management preparation, training, and development in academic libraries. *Journal of Academic Librarianship*, *36*, 383-393.
- Searfoss, D. G., & Monczka, R. M. (1973). Perceived participation in the budget process and motivation to achieve the budget. *Academy of Management Journal*, *16*, 541-554. Doi:10.2307/254689
- Senko, C., & Tropiano, K. L. (2016). Comparing three models of achievement goals: Goal orientations, goal standards, and goal complexes. *Journal of Educational Psychology*, *108*, 1178-1192. Doi:10.1037/edu0000114
- Skakon, J., Kristensen, T. S., Christensen K. B., Lund, T., & Labriola, M. (2011). Do managers experience more stress than employees? Results from the intervention project on absence and well-being (IPAW) study among danish managers and their employees. *Work*, *38*, 103–109. Doi:10.3233/WOR-2011-1112
- Van Beek, A. P., Wagner, C., Spreeuwenberg, P. P., Frijters, D. H., Ribbe, M. W., & Groenewegen, P. P. (2011). Communication, advice exchange and job satisfaction of nursing staff: A social network analyses of 35 long-term care units. *BMC Health Services Research*, *11*, 140. Doi:10.1186/1472-6963-11-140
- Wai-Kwong, F., Priem, R., & Cycyota, C. (2001). The performance effects of human resource managers' and other middle managers' involvement in strategy making under different business-level strategies: The case in Hong Kong. *The International Journal of Human Resource Management*, *12*, 1325-1346. Doi:10.1080/09585190110083820
- Waszkowska, M., Jacukowicz, A., Drabek, M., & Merez-Kot, M. (2017). Effort–reward balance as a mediator of the relationship between supplementary person–organization fit and perceived stress among middle-level managers. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, *30*, 305-312. Doi:10.13075/ijomeh.1896.00874

- Wieseke, J., Kraus, F., Alavi, S., & Kessler-Thones, T. (2011). How leaders' motivation transfers to customer service representatives. *Journal of Service Research, 14*, 214-233. Doi:10.1177/1094670510397177
- Wiley, C. (1997). What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. *International Journal of Manpower, 18*, 263-280.
- Żołnierczyk-Zreda, D., Sanderson, M., & Bedyńska, S. (2016). Mindfulness-based stress reduction for managers: A randomized controlled study. *Occupational Medicine, 66*, 630-635. Doi:10.1093/occmed/kqw091

Bilaga 1:

Intervjuguide

Inledande frågor:

*** Kan du börja med att berätta lite om dig själv?**

-Ålder?

-Familjesituation?

-Tidigare arbeten?

*** Utbildning? Högskola etc.**

*** Har du gått någon ledarskapsutbildning?**

-När?

-Vilken utbildning? Hur länge?

-Var utbildningen riktad för dig i en mellanchefsroll?

-Hjälper utbildningen dig i ditt arbete?

Arbetsituation:

*** Vad har du för tjänst idag?**

-Vad innefattar den rollen?

-Hur ser en vanlig arbetsdag ut?

-Hur många anställda har du personalansvar över?

-Hur ser det ut ovanför dig i organisationen? -chef/ledning?

-Vilken position är närmast ovanför dig, som du rapporterar till?

-Hur ser det ut i övrigt ovanför dig?

***Upplever du att din universitet/högskoleutbildning hjälpt dig i din roll?**

-På vilket vis?

*** Hur upplever du din arbetsituation?**

-Vad är roligt / svårigheterna i ditt arbete?

-Kan du nämna några fördelar med din arbetsituation?

-Kan du nämna några nackdelar med din arbetsituation?

Motivation:

*** Upplever du att du har ett motiverande arbete?**

- Vad motiverar dig i ditt arbete?

- Vad gör att du vill gå till jobbet på morgonen?

- Vad är roligt och viktigt för att du ska trivas på arbetsplatsen?
- Vad skulle du säga driver dig i din roll som mellanchefer?

Mellanchefernsrollen:

*** Vad anser du vara utmärkande med positionen som mellanchefer?**

-Vad är svårt? Vad är lätt? Berätta mer!

*** Hur upplever du att du hanterar ledningens/chefernas krav i din roll som mellanchefer?**

- Hur upplever du dina chefers krav? På vilket vis?

-Hur kan dessa krav se ut? Berätta mer!

-Vad är utmaningarna med detta?

*** Hur upplever du att du hanterar krav och behov från medarbetarna under dig i din roll som mellanchefer?**

-Hur upplever du medarbetarnas krav? På vilket vis?

-Hur kan dessa krav se ut? Berätta mer!

-Vad är utmaningen med dessa?

*** Skiljer sig kraven som kommer från ledningen jämfört med kraven som medarbetarna ställer?**

-Finns det också likheter i krav som de ställer på dig som mellanchefer?

-Utveckla gärna! Exempel?

*** Kan du berätta om en jobbig situation du behövt hantera på jobbet?**

-Hur hanterar du det?

***Upplever du att det finns motstridiga krav på dig som mellanchefer?**

-Hur motiveras du i din roll trots motstridiga krav?

***Hur upplever du din arbetsbelastning?**

-Upplever du stress? När upplever du stress?

***Upplever du att du får något stöd i din roll som chef? På vilket sätt?**

-Vilket typ av stöd?

-Upplever du att du haft någon nytta av stödet?

Övrigt:

-Är du nöjd med din arbetssituation?

-Vad är det som gör dig nöjd?

-Är det något som kan förbättras?

-Om du skulle råda någon annan i arbetet, vad skulle det då vara?

-Om du skulle rekrytera någon till en liknande roll, vilka personliga egenskaper skulle vara bra?

-Vilka erfarenheter skulle vara bra?

*** Hur skulle du säga att en optimal mellanchefs-sits skulle se ut?**

- Någon speciell utbildning i grunden som skulle vara till hjälp?

- Några speciella personer runt omkring en som skulle kunna underlätta?

- På vilket sätt?

***Finns det något du vill tillägga eller något som du inte fått nämnt under intervjun?**

Tack för din medverkan och för att du tog dig tiden att ställa upp!

Bilaga 2: Missivbrev

Vill du delta i en studie om mellanchefer upplevda arbetsituation?

Studien syftar till att ta fram kunskap om hur mellanchefer upplever sin arbetsituation. Vi söker nu deltagare som kan intervjuas (cirka 60 minuter). Uppgifterna behandlas konfidentiellt. Materialet från de utförda intervjuerna kommer att sammanställas till vårt kommande examensarbete som sedan redovisas vid Högskolan i Gävle. Deltagandet är frivilligt.

Tycker du att studien låter intressant eller har frågor är du välkommen att kontakta oss på någon av följande kontaktuppgifter.

Med vänliga hälsningar,

Emmelie Axelsson, Emmelie92@hotmail.com

Emma Sjöberg, Emma__43@hotmail.com

Handledare, Hanna.kusterer@hig.se

