



INSTITUTIONEN FÖR HUMANIORA,  
UTBILDNINGS- OCH SAMHÄLLSVETENSKAP

# FINNS DET ETT DILEMMA?

---

## En fallstudie av mellanchefer

Rebecca Albertsson

Handledare: Agneta Blom

Seminariedatum: 2014-06-03

Statskunskap C  
*Självständigt arbete 15hp*

## **Abstract**

*Title: A dilemma? - a case study of middle managers*

*Writer: Rebecca Albertsson, spring term 2014*

*Supervisor: Agneta Blom*

The purpose of this paper is to investigate possible dilemmas in the public middle management section and to get a better understanding of these. Furthermore, the paper focuses on what problems may emerge and if there are particular factors which may have an impact on the dilemma. To obtain answers to these questions, interviews of seven middle managers were completed. These included: four middle managers in primary health care, Örebro County Council and three area managers in various departments in social welfare, Örebro Municipality. The main question in this paper is: Do middle managers in the public sector perceive that there is a dilemma? In order to answer this question some sub-questions were used: What factors can affect a middle management dilemma? In what manner does the dilemma affect the managers' ability to do their work? How do certain relationships affect the dilemma? What problems can develop from this type of dilemma? The study was conducted as a qualitative case study, where interviews are the empirical material.

The result of this investigation is that a middle management dilemma in fact exists, but only to a certain extent and perhaps not according to the initial theory. The dilemma that can be found is the relationship between politicians and the manager and also the relationship between the community and the manager. These relationships are sometimes perceived by managers as a dilemma.

## Innehållsförteckning

<b>En fallstudie av mellanchefer</b> .....	<b>1</b>
<b>1. Inledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 Problemformulering .....	1
1.2 Syfte, grundfråga och delfrågor .....	2
1.3 Disposition och kapitelindelning .....	3
1.4 Centrala begrepp .....	3
<b>2. Forskningsläge och teoretiska utgångspunkter</b> .....	<b>4</b>
2.1 Forskningsläge .....	4
2.2 Mellancheferpositionens utveckling .....	4
2.3 Faktorer som påverkar mellancheferdilemmat .....	5
2.4 Den ideala mellancheferen .....	7
2.5 Sammanfattning av de viktigaste faktorerna som påverkar mellancheferdilemmat .....	8
<b>3. Metod</b> .....	<b>11</b>
3.1 Material och avgränsning .....	11
3.2 Tillvägagångssätt .....	12
3.3 Tillförlitlighet och räckvidd .....	13
3.4 Etiska överväganden .....	14
<b>4. Resultatredovisning och analys</b> .....	<b>16</b>
4.1 Resultatredovisningens och analysens struktur samt resultat och analys del 1 .....	16
4.1.1 Mellanchefernas bakgrund och deras verksamhet .....	16
4.1.2 Är tidigare bakgrund en avgörande faktor för framgång som mellanchefer? .....	17
4.1.3 Mellanchefernas arbetsuppgifter enligt deras egen bedömning .....	17
4.1.4 Hur mycket kan mellancheferna själva styra över sina arbetsuppgifter? .....	18
4.1.5 Specifika kunskaper hos mellancheferna .....	18
4.1.6 Underlättar specifika kunskaper för mellancheferna? .....	19
4.2 Resultat och analys del 2 .....	20
4.2.1 Förväntningar som finns på mellancheferen .....	20
4.2.2 Är förväntningar ett mellancheferdilemma? .....	21
4.2.3 Krav som finns på mellancheferen .....	21
4.2.4 Är krav ett mellancheferdilemma? .....	23
4.3 Resultat och analys del 3 .....	23
4.3.1 Politikernas roll kontra mellancheferen .....	23
4.3.2 Kan politikernas roll uppfattas som ett mellancheferdilemma? .....	25
4.3.3 Överordnad chefs roll kontra mellancheferen .....	26
4.3.4 Kan överordnad chefs roll uppfattas som ett mellancheferdilemma? .....	26
4.3.5 Medarbetarens roll kontra mellancheferen .....	27
4.3.6 Kan medarbetarnas roll uppfattas som ett mellancheferdilemma? .....	27
<b>5. Slutsats och avslutande diskussion</b> .....	<b>29</b>
5.1 Slutsats .....	29
5.2 Avslutande diskussion .....	30
<b>6. Referenser</b> .....	<b>34</b>
6.1. Litteratur .....	34
6.2 Intervjuer .....	35
<b>7. Bilagor</b> .....	<b>36</b>
7.1 Intervjuformulär .....	36

# 1. Inledning

## 1.1 Problemformulering

Välfärdssamhället känns igen av att det finns organisationer som tar hand om medborgare från födelsen till döden. Dessa organisationer är utsatta, framför allt då de är komplexa verksamheter som vi alla är beroende av. Landstingen och kommunerna är inte bara organiserade på olika sätt, de är också politiska institutioner och därmed ett område för konflikter. Konflikter kan just uppstå då politikerna faktiskt ska representera olika åsikter och uppfattningar. Den offentliga sektorn styrs av politiker som i grunden är lekmän och risken finns att de saknar kunskap om den verksamhet de styr över. Politiker befinner sig oftast på distans från den dagliga verksamheten till motsatts av de professionella medarbetarna. De professionella medarbetarna är ofta väldigt lojala mot sin verksamhet och strävar efter att göra det bästa jobbet de kan mot de medborgare som de tjänar. Politiker och de professionella medarbetarna bevakar olika intressen inom verksamheten och står för olika verkligheter. Det kan då uppstå en konflikt mellan politiker och organisationens medarbetare och då framför allt i mellanskiktet, där cheferna i verksamheten finns. De är bärare av den professionella identiteten, har kontakt med beslutsfattare ovan sig och det är svårt att dra en gräns mellan politiken och arbetsvardagen. Politikens ideologi har ibland svårt att gå hand i hand med professionalitet och professionaliteten får ibland stå tillbaka på grund av ideologisk övertygelse. Konflikter mellan politiker och professionella medarbetare är oftast på chefsnivå och beror ofta på en oklar rollfördelning och rollfördelningen genererar automatiskt problematiken om vem som bär ansvaret och hur den ska fördelas i verksamheten (Thylefors 2007:kap 1).

Ledarskap i den offentliga verksamheten skiljer sig från ledarskap inom den privata sektorn. Det som skiljer sig mest är politikens roll i beslutsprocesserna, annorlunda ansvarsfördelning och befogenheter samt en stark professionalisering som påverkar mellanchefernas situation i verksamheten. Budgeten är det som är styrande och mellancheferna måste ha ett ekonomiskt tänkande i alla beslutsprocesser. Politikens uppgift är att ge mellancheferna de förutsättningar som behövs för att kunna driva verksamheten på ett säkert och kostnadseffektivt sätt. Trots att detta innebär många begränsningar för mellancheferna finns ändå ett visst handlingsutrymme. Mellancheferna finns nära verksamheten och har ett operativt ansvar (Larsson 2008, kap 4).

Att vara en mellanchefer inom den offentliga förvaltningen är en roll i organisationens mitt. Mellancheferna har stor betydelse för hur ledningens visioner och beslut implementeras i verksamheten och de är även medarbetarnas kanal uppåt i hierarkin. Denna roll kan vara besvärlig, då deras autonomi oftast är begränsad. Det är sällsynt att det är just mellanchefer som tar de stora besluten i verksamheten, utan det är oftast högre placerade chefer och politiker. Det händer att de underordnade medarbetarna kopplar ihop dessa beslut med mellancheferna, men mellanchefernas egna uppfattningar och övertygelse stämmer inte alltid överens med de beslut som de måste verkställa i verksamheten. Mellancheferna slits mellan de underordnade och de överordnade och dessa påtryckningar kan tillslut resultera i en minskad självaktning. Även samhället har sina påtryckningar på den offentliga verksamheten och det är mellanchefernas uppgift att ta itu med dessa. Detta dilemma är just det som kallas för mellancheferdilemmat (Larsson 2008: 42ff).

## **1.2 Syfte, grundfråga och delfrågor**

Studiens huvudsyfte är att undersöka och få förståelse om mellanchefer inom offentlig förvaltning upplever något mellancheferdilemma och hur omfattande det i sådant fall kan vara. Detta är intressant att studera då det inom offentlig verksamhet arbetar många chefer och det är många verksamheter som stöttar välfärdssamhället. Chefer kommer alltid att existera inom dessa verksamheter och förekomsten av ett mellancheferdilemma kan således vara ett konstant fenomen. Studien bygger på intervjuer av mellanchefer inom kommunen och landstinget som är verksamma inom vård- och omsorg. Jag vill studera huruvida de upplever att deras chefskap präglas av ett mellancheferdilemma. Studien ska ta reda på vilka typer av problem de kan stöta på och ifall vissa faktorer kan ha en inverkan på mellancheferdilemmat. Dessa faktorer kan till exempel vara relationer, rollfördelningar, krav, förväntningar, mål och visioner. Studiens huvudfråga är således: *Uppfattar mellanchefer inom den offentliga förvaltningen att det finns ett mellancheferdilemma?* För att besvara denna fråga så bra som möjligt, har jag använt mig av några delfrågor. Vilka faktorer kan påverka mellancheferdilemmat? På vilket sätt påverkar mellancheferdilemmat mellanchefernas möjlighet att utföra sitt arbete? Hur påverkar relationerna i verksamheten mellancheferdilemmat? Vilka problem i verksamheten kan härröras från ett mellancheferdilemma?

### **1.3 Disposition och kapitelindelning**

Studien är upplagd på följande vis. Först kommer centrala begrepp, där begreppet mellanchefer diskuteras. Sedan kommer forskningsläge och teoretiska utgångspunkter, där tidigare forskning och min ram för analysen presenteras. Teorin är uppbyggd på vilka faktorer som kan skapa ett mellancheferdilemma och sedan vilka kvalitéer en ideal mellanchefer bör ha. Efter detta kommer metodkapitlet som tar upp material och avgränsning, tillvägagångsätt, tillförlitlighet och räckvidd samt etiska överväganden. Efter det kommer resultatet och analysen som presenteras tillsammans under olika stycken. Därefter kommer slutsatser och avslutande diskussion. Sist kommer referenshanteringen och bilagor.

### **1.4 Centrala begrepp**

Begreppet mellanchefer är brett och det är svårt att göra en gränsdragning om vilka chefer som passar under begreppet mellanchefer. En grov gränsdragning av chefer kan göras mellan höga chefer, mellanchefer och första linjens chefer. Gränsen mellan mellanchefer och första linjens chefer är något diffus. Det finns cirka 300 olika beteckningar som skulle kunna gå under begreppet mellanchefer och vad som betraktas som en mellanchefer är olika i olika organisationer (Larsson 2008:18). I denna studie är mellancheferna av en högre rang, mellancheferna har andra chefer eller minst 40 anställda under sig.

## 2. Forskningsläge och teoretiska utgångspunkter

### 2.1 Forskningsläge

Det har alltid funnits ett intresse för ledarskap och det är ett stort forskningsområde. Detta har skapat många definitioner av termen ledarskap, som har gett upphov till omfattande litteratur. Forskningsmässigt finns försök till att organisera litteraturen efter några grundläggande ansatser eller perspektiv, där olika variabler har tagits fram. Till exempel ledarens kännetecken, medarbetarnas kännetecken och kännetecken för situationen. Att fokusera på olika kännetecken i olika situationer har varit en framgångsrik faktor i ledarskapsforskningen, såsom egenskaper eller beteendemönster (Yukl 2012:15ff).

Mycket forskning har ägnats åt toppmanagement. Det har även skett forskning på mellancheftsproblematiken, dock mest kring försök att precisera de faktorer som är betydelsefulla för ledarskapsprocessen. Få forskare belyser dock mellancheftsproblematiken ur ett helhetsperspektiv, utan väljer ut vissa faktorer som påverkar. Mellancheftspositionen berörs inte så ofta och forskningen som finns påpekar gärna mellanchefts position som dyster, där mellancheften är klämd emellan olika viljor och sällan kan vara någon till lags (Drakenberg 1997: kap 9).

### 2.2 Mellancheftspositionens utveckling

*“Mellancheften befinner sig i skärningspunkten mellan olika intressen. Uppifrån deponerar organisationen sin önskan om resultat och effektivitet. Nedifrån deponerar medarbetarna sin önska om att bli bekräftade och att få ett personligt utrymme”* (Lindgren 2007:11).

Det industriella samhället har för länge sedan gått ur tiden och nu lever vi i ett informationssamhälle. Detta har lett till att samhället karaktäriseras av en snabb teknologisk utveckling som har ett större fokus på kunskap, kommunikation och kreativitet. I sin tur leder detta till stora förändringskrav på organisationer och att leva i förändring blir ett naturligt tillstånd. Att samhället har gått från en centralisering till en decentralisering är det ingen tvekan om. En decentraliserad verksamhet skulle skapa bättre förutsättningar för de anställda, då de skulle få en större delaktighet i beslutsprocesserna i verksamheten. Detta skulle då leda till bättre trivsel på arbetsplatsen. Decentraliseringen skulle också skapa bättre förutsättningar för att hålla budget i balans, då de ekonomiska ramarna blivit allt mer snäva. Decentraliseringen har i och med detta påverkat ledningens alla nivåer inom offentlig

förvaltning. Mellancheferna har fått en vidgad makt och deras befogenheter har ökat. Dessa chefer har åsikter, kunskap och idéer som är grundade i den praktiska verkligheten (Drakenberg 1997:8).

Mellancheferns position har utvecklats över tid. Välfärdsstaten har gått från att vara centraliserad till mer decentraliserad och har ett fokus på mål- och resultatstyrning. Mellancheferna har gått från att vara den byråkratiskt anställda som rättar sig i ledet till att vara den som är organisationens mittpunkt med en övergripande funktion, där kommunikation både nedåt och uppåt i organisationen är det viktigaste verktyget (Lindgren 2007:kap 1). Mellancheferna sägs vara en diffus roll, där en genomgående förändring har skett från ledningens redskap till verksamhetens motor. Detta betyder då att mellancheferna har fått en mer framträdande roll i verksamheten (Drakenberg 1997:9).

### **2.3 Faktorer som påverkar mellancheferns dilemma**

Oklarheter inom rollfördelning och rollkonflikter är ett vanligt problem, speciellt på mellancheferns nivå. Mellancheferna befinner sig alltid i kläm mellan olika förväntningar. I organisationer som är människoförändrande är en mellancheferns position ännu mer komplicerad då även kontakt med medborgarna står i fokus. För att klara av alla dessa förväntningar måste mellancheferna använda sig av ett effektivt ledarskap (Thylefors 1998:95).

Mellancheferns omgivning har en stor betydelse för mellancheferns agerande. Inom kommun och landsting kan dessa faktorer vara ekonomiska, sociala och politiska förhållanden. Politiker är de som ska ange de lokala målen och prioriteringarna som sedan ska implementeras i verksamheten. Mellancheferna behöver stöttande politiker att luta sig emot. En entydig politisk vilja, klara mål och direktiv som är bestående under en längre tid hjälper mellancheferna att planera verksamheten och bestämma vad som ska prioriteras. Verkligheten brukar dock se annorlunda ut. Som mellancheferna finns inte regelbunden kontakt med politikerna och de upplevs inte alltid som stödjande. Målen som politiker sätter upp känns ofta diffusa och innehåller inte några mätbara mål, vilket kan ge upphov till målkonflikter. Det positiva i detta kan vara att mellancheferna får mer frihet och större handlingsutrymme i och med politikernas svaga styrning. De lokala politikernas främsta styrmedel av mellancheferns verksamhet är budgeten, som mellancheferna har svårt att påverka. Sociala faktorer i omgivningen kan vara starka för vissa mellancheferna, detta beroende på vilken typ av



verksamhet mellanchefer styr över. Mellanchefer vars verksamhet stöttar välfärdssamhället, är de mellanchefer som påverkas mest av sociala faktorer, då de har ett ansvar för medborgarna. Mellancheferens förhållande till överordnade chefer kan vara en nyckel till framgång och en god relation till överordnade chefer skapar ofta fördelar. Det är dock viktigt att som mellanchefer inte bli allt för beroende av sin överordnade chef, då det finns en risk att mellancheferen i och med detta inte själv klarar av att leda sin verksamhet. Risken finns också att mellancheferen förlorar förtroendet hos sina medarbetare. Mellancheferen har liknande förväntningar på sin närmaste chef som de har på politikerna. Mellancheferen vill ha en chef som denne kan diskutera sina idéer med och som stöttar när det känns tungt. Om den högre chefen är svag, blir mellancheferens relation till sin högre chef mindre betydelsefull. De flesta mellanchefer vill ha en högre chef som de kan stödja sig på, samtidigt som de vill ha ett eget handlingsutrymme. Det finns många exempel där mellancheferen behöver ett eget handlingsutrymme och skulle de aldrig våga bryta mot vissa regler skulle ingenting gå framåt i deras verksamhet. (Schartau 1997: kap 2).

Organisationens struktur, procedurregler och personal- och organisationskultur är också viktiga komponenter som kan underlätta eller försvåra mellancheferens arbete. Med struktur menas förhållandet mellan olika positioner och roller som ingår i organisationen.

Procedurreglerna beskriver på vilket sätt uppgifter i organisationen ska utföras och hur regelsystemet ser ut. Kulturen inom organisationen kan beskrivas som ömsesidiga mönster av värderingar, rutiner och föreställningar hos alla som är verksamma i organisationen. Det är oftast på dessa plan som konflikter kommer tillstå och det är då mellancheferens uppgift att lösa dessa konflikter och att få organisationen att sträva mot samstämmighet. Även ett förebyggande arbete för att förhindra konflikter är viktigt för mellancheferen.

Mellancheferpositionen innebär således en hel del svårigheter. Under sådana här förhållanden kan det av förståeliga skäl vara betryggande att ha en ledningsgrupp som fungerar som stöd och diskussionsforum. Dock har inte alla mellanchefer dessa förutsättningar, varför man i mellancheferpositionen kan känna sig ensam på toppen (Schartau 1997: kap 2).

Det är inte ovanligt att mellanchefer är missnöjda med hur målformuleringarna sätts över deras huvuden och att de har få möjligheter att påverka dessa mål. Mestadels är målen som kommer uppifrån vaga. Detta beror vanligtvis på politiska kompromisser eller på att politikerna har bekymmer med att ge exakta riktlinjer när det gäller direktkontakten med målgruppen som verksamheten är till för. För mellancheferen är det därför viktigt att konkretisera målen och visionerna för sina medarbetare. Det är här som mellancheferen har

möjligheten att tolka målen utifrån sina egna värderingar och det är ofta här som de ser chansen att påverka. Dock går vissa ett steg längre och sätter upp helt egna mål, vilket inte alltid är i samstämmighet med de givna rekommendationerna (Schartau 1997:kap 2).

Att vara mellanchefer är ett komplext uppdrag, där mellancheferna ofta har ett inre kravtryck som påverkar ledarskapet. Det finns således förväntningar på individen själv. Som mellanchefer finns det dock många olika yttre krav som påverkar. Mellancheferna ser ofta sig själv som ansvarig för individers välmående och utveckling på arbetsplatsen och även gruppens välmående och utveckling. Mellancheferna har det yttersta ansvaret att pussla ihop detta med organisationens förväntningar om ett gott resultat i organisationen. Som mellanchefer i den offentliga verksamheten finns även samhället i fokus och det finns befogenheter och ibland möjligheter att styra över andras levnadsvillkor. Detta maktinnehav ställer mellanchefernas egna ideal på prov. Dessa förväntningar, krav och denna maktposition är delar i det som beskriver mellancheferdilemmat (Lindgren 2007: 120ff).

#### **2.4 Den ideala mellancheferna**

Mellancheferna medverkar i ett flernivåsammanhang som är styrt av olika regler, lagar och avtal. Det är därför viktigt att kunna sin verksamhet för att lämpligen undvika mellancheferdilemmat. Det finns faktiska och formella förutsättningar som verksamheten styrs av. Som mellanchefer är det viktigt att kunna de lagar och regler som finns i verksamheten, för att kunna ta rätt beslut i vissa frågor. Det krävs även kunskap i ekonomistyrning och budgetplanering. Även kunskap om olika policys som finns i verksamheten kan vara nödvändigt. Mellancheferna bör ha god kunskap i den dagliga verksamheten som den styr över, både för att kunna bistå vid frånvaro samt för att kunna uppnå en god legitimitet bland medarbetarna. Finns det många olika professioner bland medarbetarna är det viktigt att känna till det yrkets alla aspekter. Mellanchefernas arbetslag och enheter är mellanchefernas konkreta arbetsmaterial, därför krävs det god kunskap om alla individer, deras styrkor och svagheter samt hur interaktionen är i grupperna/enheten. Detta för att kunna styra verksamheten på bästa sätt. Mellancheferna måste ha en viss självkänedom och känna till sina egna behov, styrkor och svagheter. Detta är viktigt för att förstå hur mellancheferna själv påverkar sin omgivning. Mellanchefernas egen chef har också en stor betydelse i hur verksamheten kommer att drivas. Relationen är central och det är viktigt att försöka vårda den väl. Övriga fysiska personer inom organisationen är viktiga medarbetare för mellancheferna. Det kan även finnas andra chefer inom samma organisation samt ett samarbete dem emellan. Även politiker kan vara en

del av denna vardag. Relationer och en bra kommunaktion är själva kärnan för att lyckas med sitt mellancheftskap. Ofta är det fråga om en relation på det formella planet, men ibland kan det även vara viktigt att ha en mer personlig relation, vilket kan vara nödvändigt för att få en djupare förståelse för medarbetares tankegångar och handlingsätt. En bra relation till omvärlden är viktig för mellanchefer inom den offentliga verksamheten och en bra omvärldsbevakning är nödvändig. Ibland kan även dessa relationer tränga sig på verksamheten, till exempel vid extraordinära händelser som skapar mediabevakning. Det är då viktigt att veta hur mellanchefer ska hantera en sådan situation (Lindgren 2007: kap 3).

## **2.5 Sammanfattning av de viktigaste faktorerna som påverkar mellancheftsdilemmat**

Följande stycke kommer att kort sammanfatta de viktigaste faktorerna som kan påverka mellancheftsdilemmat utifrån den litteratur som har framkommit i den teoretiska ramen. Detta är de utgångspunkter jag använt mig utav när jag har analyserat min empiri.

- **Fokus på kunskap, kommunikation och kreativitet**

Samhället har gått mot en teknologisk utveckling, där chefers fokus mer har flyttats mot kunskap, kommunikation och kreativitet.

- **Rollfördelningen inom verksamheten**

Som mellanchefer är rollfördelningen i verksamheten av största vikt, för att i möjligaste mån undvika rollkonflikter.

- **Ekonomiska, sociala och politiska förhållanden i verksamheten**

Mellancheferna måste anpassa sig till olika förhållanden i verksamheten. De ekonomiska är först och främst budgeten, då det är budgeten som är styrande i verksamheten och något som mellancheferna har svårt att påverka. Sociala förhållanden är speciellt starka i de verksamheter där medborgare har olika behov som ställer krav på verksamheten. Politikerna sätter upp målen och prioriteringarna för verksamheten och de måste mellancheferna förhålla sig till.

- **Politikers roll kontra mellancheferna**

Politikerna är oftast lekmän som styr över verksamheter de inte alltid har någon praktiskt kunskap om, som mellancheferna oftast har. Politikerna sätter visioner och mål

som mellanchefer sedan ska implementera i verksamheten. Politikerna är långt ifrån verksamheten och mellancheferna är nära den. Detta kan vara en kravfylld relation.

- **Överordnade chefers roll kontra mellanchefer**

Mellanchefer behöver en god kontakt med sin överordnande chef, någon att diskutera idéer med och stötta sig mot när det känns tung. Denna relation kan vara en nyckel till framgång.

- **Medarbetarnas roll kontra mellanchefer**

Mellanchefer ser sig som ansvariga för medarbetarnas välmående och utveckling på arbetsplatsen. Medarbetarna i sin tur vill bli sedda, bekräftade och få ett personligt utrymme.

- **Målkonflikter**

Målformuleringarna sätts oftast ovan huvudet på mellancheferna av politikerna. Detta kan sedan ställa till med en del målkonflikter, när målen implementeras i verksamheten. Detta kan bero på att målen är vaga och diffusa.

- **Yttre och inre krav på mellanchefer**

Mellanchefer kan ha egna krav på sig själv, men också känna krav från politiker, överordnad chef, medarbetare och samhället.

- **Förväntningarna som ställs på mellanchefer**

Mellanchefer har förväntningar på sig från samma instanser som de har krav. Mellanchefer har i sin tur förväntningar på politiker, överordnad chef, medarbetare och samhället.

- **Kommunikation**

För att underlätta för mellanchefer i alla dessa krav och förväntningar, är det viktigt med en bra kommunikation både uppåt och nedåt i verksamheten samt till medborgarna de tjänar.

- **Att kunna sin verksamhet**

När mellanchefer kan sin verksamhet får medarbetarna förtroende för mellanchefer. Mellanchefer kan även bistå i verksamheten vid frånvaro eller hög belastning.

- **Relationer i verksamheten och omvärlden**

Trots alla krav och förväntningar som mellanchefer har på sig är det viktigt att skapa goda relationer till alla i organisationen. Även andra relationer som kan finnas utanför den egna verksamheten är viktigt att vårda.

### 3. Metod

#### 3.1 Material och avgränsning

De första avgränsningarna gjordes i valet av vilka förvaltningar som skulle studeras. Jag valde en förvaltning inom Örebro läns landsting, primärvården, och en förvaltning inom Örebro kommun, vård- och omsorgsförvaltningen. Varför jag valde just de här två förvaltningarna berodde först och främst på mitt eget intresse, men även för att de är förvaltningar inom välfärden och i viss mån tar hand om samma medborgare. Dock uppstod problem med att hitta personer som ville ställa upp på intervju, så inom kommunen har jag även intervjuat en områdeschef inom förvaltningen för funktionshindrade, då jag bedömde att den områdeschefen gick under samma kriterier som de föregående. Då det var svårt att finna samma nivå av mellanchefer inom kommunen som den likartade nivån inom primärvården, vände jag mig till Örebro kommuns servicecenter. De kunde då hänvisa mig till områdescheferna inom vård- och omsorgsförvaltningen och förvaltningen för funktionshindrade i Örebro kommun. Deras nivå på chefskapet ansåg jag stämde bäst överens med primärvårdens verksamhetschefer. Det var dock svårt att hitta chefer som innehar en position på exakt samma nivå inom primärvården och Örebro kommun, vilket jag var medveten om. Jag valde trots detta att lägga upp studien på aktuellt sätt då jag bedömde att mellancheferdilemmat är något som kan finnas inom de förvaltningarna, även om mellancheferna inte har exakt samma position. Studiens huvudsyfte är inte att jämföra dessa förvaltningar, varför detta inte ska ha någon större påverkan.

Det empiriska materialet till denna studie har inhämtats genom sju samtalsintervjuer. Respondenterna är anonyma och vid källhänvisning står det, Verksamhetschef 1, Områdeschef 1 och så vidare. Fyra verksamhetschefer inom primärvården och tre områdeschefer i Örebro kommun har intervjuats. Jag har gjort ett selektivt urval av respondenter i de valda förvaltningarna och har valt ut ett antal personer. Alla har inte kunnat eller velat ställt upp och då har jag frågat en annan mellanchefer inom förvaltningen. Eftersom det inte är så många mellanchefer inom dessa förvaltningar gjorde jag ingen urvalsram, utan har frågat så gott som alla. Det är även svårt att upprätta någon form av urvalsram över denna population. Att göra en urvalsram tar också mer tid och förberedelser. Denna tid kände jag inte fanns att tillgå (Esaiasson m.fl. 2007: 213ff).

Den litteratur som används för att bygga upp teorin är några år gammal. Jag har ändå valt att använda denna litteratur då jag bedömer att fenomenet mellanchefsdilemmat har funnits en tid och kommer att fortsätta existera. Enligt min bedömning passar fortfarande litteraturens framställning in på dagens mellanchefer i offentlig sektor.

### **3.2 Tillvägagångssätt**

Denna studies teoretiska utgångspunkter bygger på en idealtyp och analysen kommer därför att ske som en idealtypsanalys. Den grundläggande idén med idealtypsanalys är att mellanchefen och mellanchefsdilemmat som beskrivs i teorin är en extrembild och kanske inte hittas i verkligheten såsom teorin beskriver den. Idealtypsanalysen är bra i denna studie då jag kan jämföra mellanchefens och dess dilemma mot litteraturens beskrivning och jag letar då efter några kännetecknade drag från idealet till verkligheten. För att nå hög operationaliserbarhet måste idealtypen av mellanchef innehålla element som kan jämföras med verkligheten. Av den anledningen används olika litteraturkällor för att kunna beskriva denna idealtyp (Esaiasson m.fl 2007:158-163).

Materialet är inhämtat i form av respondentundersökningar då jag är intresserad av att veta varje svarspersons upplevelse av att vara mellanchef. Jag har ställt samma frågor till varje svarsperson, då jag vill hitta mönster i svaren som sedan kan appliceras på den idealtyp jag har tagit fram från litteraturen (Esaiasson 2007: 257ff). Samtalsintervjuer passar sig bra i denna studie då jag vill veta hur svarspersonerna själva uppfattar sin vardag i organisationen. Intervjuerna är semistrukturerade, varför det fanns möjlighet att styra intervjun så att de skulle komma att handla om mellanchefens arbetsvardag. Intervjuformuläret är utformat med korta, deskriptiva frågor. Jag vill att intervjun ska framkalla spontana beskrivningar av mellanchefernas verklighet (Esaiasson 2007: 298). En provintervju genomfördes innan jag började intervjua mina respondenter. Efter provintervjun gjordes några få justeringar av intervjuformuläret.

Denna studie genomförs även som en kvalitativ fallstudie. En fallstudie är en undersökning av en speciell företeelse som i detta fall är förekomsten av mellanchefsdilemmat. Fördelen med en fallstudie är att det går att koncentrera sig på en enda företeelse och därefter göra försök till att belysa samspelet mellan olika faktorer som kännetecknar den specifika företeelsen. En fallstudie kan ha olika förhållningssätt. Denna fallstudie av mellanchefsdilemmat är av heuristisk karaktär, då meningen är att den ska förbättra läsarens förståelse av

mellanchefsdilemmat. Studien är kvalitativ, då studiens främsta syfte är att visa på innebörden av mellanchefsdilemmat. Fördelen med ett kvalitativt angreppssätt är att det finns många verkligheter, världen som studeras här är inte objektiv, utan subjektiv och något som kan tolkas (Merriam 1994: 24-29).

Denna studie skulle kunna göras helt som en jämförande studie mellan Örebro läns landsting, primärvården och Örebro kommuns förvaltningar inom social välfärd. Studiens huvudsyfte skulle kunna vara att finna skillnader och likheter i de olika förvaltningarna. Sedan skulle försök till att tolka om mellanchefsdilemmat ser olika ut på de olika förvaltningarna. Detta är dock inte huvudtanken. Utan jag har valt att titta på två olika förvaltningar för att se om mellanchefsdilemmat finns i olika organisationer och verksamheter och syftet har varit att inte fokusera på skillnader och likheter.

Alla vetenskapliga metoder kan diskuteras i former av styrka och svagheter eller för- och nackdelar. Det viktigaste i val av metod är att fördelarna ska väga upp nackdelarna. Fallstudie som metod är ett sätt att studera komplexa sociala enheter och dess variabler för att förstå företeelsen i en viss fråga. Metoden kan appliceras på mellanchefsdilemmat då det är förankrat i verkliga situationer. Metoden ger en god insikt i företeelsen och ger läsaren nya kunskaper och upplysning i ämnet. Dock finns även begränsningar med denna metod. Det behövs en hel del tid för att göra dessa fallstudier, speciellt informationsinsamlingen. En fallstudie kan aldrig ge en helhetssyn på en viss företeelse, i detta fall mellanchefsdilemmat, utan är blott en liten del av den studerade verkligheten (Merriam 1994: 43-48).

### **3.3 Tillförlitlighet och räckvidd**

Med reliabilitet menas i vilken utsträckning mina resultat kan upprepas av någon annan.

Frågan blir således om min studie kommer ge samma resultat om den utförs igen.

Reliabiliteten är studiens tillförlitlighet. Med validitet menas att jag mäter det jag säger att jag kommer mäta. Validiteten kan uttryckas i hur bra överensstämmelsen är mellan den teoretiska definitionen och de operationella indikatorerna. Med yttre validitet menas om studien ger några möjligheter till generaliserbarhet från de slutsatser som studien har (Merriam 1994: 176-184).

Reliabiliteten i denna studie kan påverkas om intervjupersonerna skulle säga någonting annat vid en intervju vid ett annat tillfälle. För att reliabiliteten i denna studie ska vara hög, måste



intervjupersonerna stå fast vid sina åsikter och bedömningar av deras situation, vilket är svårt att veta om de kommer göra. För att öka reliabiliteten har jag varit noggrann i mitt förfarande av materialet vid transkriberingen, så att inga slarvfel har uppkommit (Esaiasson m.fl. 2007:70). Vid kvalitativa undersökningar kan reliabiliteten uppfattas som är svår. En upprepning av en kvalitativ undersökning kommer kanske inte ge samma resultat. Detta medför emellertid inte att den första studien inte är trovärdig. Det är även möjligt med flera tolkningar av samma material (Merriam 1994:182).

Validitet ökas genom att studien har bra intervjufrågor, så att de är tillförlitliga när de sedan ska tolkas. Att använda sig av ordagranna återgivelse reducerar risken för feltolkningar och tillförligheten ökar. Dock är det som studerats andra människors konstruktion av verkligheten och hur de upplever världen de lever i. Även om jag har försökt att fånga och skildra verkligheten som den upplevs, är det svårt att veta hur sanningsenligt informationen som fångats egentligen är. För en hög validitet måste således min rekonstruktion av intervjuerna vara så precisa som möjligt (Merriam 1994:177ff). Validiteten är relativt hög, att välja ut olika typer av mellanchefer i olika förvaltningar ökar i detta fall spridningen på om det finns ett mellanchefsdilemma eller inte. (Esaiasson m.fl. 2007:66).

Studiens yttre validitet kan diskuteras då det är svårt att veta i vilken utsträckning resultaten är generaliserbara. Resultaten kan egentligen bara generaliseras till situationer som är exakt lika. Fallstudier har generellt en låg grad av generaliserbarhet. Jag har valt fallstudien som metod för att mer se på djupet i mellanchefens situation och position, inte för att ta reda på om det är något som gäller generellt. Huvudsyftet med studien är ändå förståelse för mellanchefen och dess dilemman. Det är alltid svårt att generalisera från enstaka fall och generaliserbarheten skulle kunna öka om jag hade utfört flera intervjuer eller om mitt urval hade sett annorlunda ut, till exempel skulle kanske slumpmässiga urval av respondenter ha ökat generaliserbarheten (Merriam 1994:183ff).

### **3.4 Etiska överväganden**

Samtalsintervjuer medför vissa etiska problem. Som intervjuare finns risk att det ställs frågor som inte är relevant för ämnet intervjun är till för. Respondenterna kan också ställa till problem, då det kanske inte vill eller kan svara, men kanske ändå känner en viss press att svara. Mina respondenter har alla fått vara anonyma. Detta kommer inte påverka uppsatsens

trovärdighet, då det enligt min bedömning skulle ha framkommit samma resultat av intervjuerna om respondenterna ej haft anonymitet. Detta kändes dock bäst för alla parter och jag ville inte att deras svar skulle kunna relateras till en speciell verksamhet. Under vissa intervjuer har respondenten bett om att jag inte ska skriva vissa saker de har sagt i intervjun. Jag har respekterat detta och har valt att inte använda de delarna av materialet (Merriam 1994:190-194).

## **4. Resultatredovisning och analys**

### **4.1 Resultatredovisningens och analysens struktur samt resultat och analys del 1**

Under följande sidor kommer resultatredovisningen och analysen, som presenteras tillsammans under olika stycken. Så först under en rubrik presenteras den information som kom fram i intervjuerna, sedan efter varje sådan rubrik följer en rubrik med analysdel. Resultatdelarna slutar alltid på ojämna nummer såsom 4.1.1 och analysdelarna slutar alltid på jämna nummer såsom 4.1.2 och så vidare.

I följande stycke kommer jag att redovisa utifrån intervjuerna, intervjuade mellanchefer bakgrund, främsta arbetsuppgifter enligt deras egen bedömning och huruvida det underlättar att ha extra kunskap inom till exempel ekonomi, juridik och andra professioner. Efter varje stycke följer en kortare analys om ovanstående.

#### **4.1.1 Mellanchefernas bakgrund och deras verksamhet**

Alla intervjuade chefer har erfarenhet av att vara mellanchefer i verksamheten mellan ett till tio år och flera av mellancheferna har kommit från andra tidigare chefspositioner. Samtliga intervjuade verksamhetschefer inom primärvården har en bakgrund i tidigare vårdyrken såsom sköterska eller läkarsekreterare. Områdescheferna inom kommunen har mer varierande bakgrunder, såsom sköterska, vårdare eller arbetsledare. Nästan samtliga chefer har arbetat sig uppåt i organisationen till den position de har i dag. Områdescheferna inom kommunen har cirka 10-20 enhetschefer som sina närmaste medarbetare, som de är chef över.

Verksamhetscheferna inom primärvården har en annan typ av organisationsindelningen. Vid vissa vårdcentraler har verksamhetschefen någon typ av enhetschef eller samordnare som närmaste medarbetare. Vid vissa vårdcentraler är verksamhetschefen den enda chefen i organisationen, men de har några samordnare som har lite mer ansvar inom de olika yrkeskategorierna. Dessa har emellertid inget personal- eller ekonomiansvar, då det ansvaret istället ligger på verksamhetschefen (Sammanställning samtliga intervjuer).

I verksamheten finns inga enhetschefer, men det finns ledningsfunktioner som kallas för samordnare, men de har inget ekonomiansvar. De planerar ledigheter och schemalägger arbetsdagarna (Verksamhetschef 3). Verksamhetscheferna har mellan 40-80 anställda i sin verksamhet, dock varierar det bland verksamhetscheferna om de har det totala ansvaret för

alla sina anställda. Nästan samtliga verksamhetschefer i primärvården har gått landstingets chefsutbildningar som landstinget håller i egen regi. Områdescheferna har i viss mån gått utbildningar som kommunen köpt in av Örebro universitet. Samtliga intervjuade mellanchefer tror att deras tidigare arbeten och studier har tagit dem till den positionen de är i dag (Sammanställning av samtliga intervjuer).

#### **4.1.2 Är tidigare bakgrund en avgörande faktor för framgång som mellanchefer?**

Eftersom samtliga intervjuade tyckte att deras tidigare arbeten och studier har tagit dem till den positionen de innehar i dag förefaller tidigare bakgrund räknas till en avgörande faktor för framgång. I takt med att den offentliga förvaltningen har gått från en centraliserad till en mer decentraliserad styrning har mellancheferens position ändrats. Det har blivit allt viktigare att mellancheferna ska komma från en bakgrund som bottnar i den praktiska verksamheten, så att kunskapen, åsikterna och idéerna de besitter kommer till sin rätt. Alla intervjuade mellanchefer har en praktisk erfarenhet från den verksamhet de nu styr över. Om det sedan kan generaliseras till en framgångsfaktor är svårt att säga, men antagande kan göras att den praktiska erfarenheten har gett dem större förståelse för sin verksamhet och de medarbetare de är chef över.

#### **4.1.3 Mellanchefernas arbetsuppgifter enligt deras egen bedömning**

De flesta intervjuade mellanchefer tycker att budgeten och alla arbetsuppgifter som dyker upp i samband med denna är de främsta arbetsuppgifterna. Det flesta tycker att de jobbar väldigt operativt i verksamheten och att deras arbetsuppgifter handlar om att leda och styra verksamheten på en daglig basis. Dock upplever de att de inte vill vara inne och peta i detaljerna kring den dagliga verksamheten. Några av mellancheferna har nämnt att konflikthantering mellan olika personalgrupper och individer är en återkommande arbetsuppgift. Medarbetarnas välmående och arbetsmiljö nämner de flesta mellanchefer som en stor post i deras verksamhet. De flesta mellanchefer nämner även att denna post har ökat över tid (Sammanställning av samtliga intervjuer).

Grundläggande är det operativa arbetet. Mycket av personaladministrationen och problematiken som uppstår är på daglig basis. Detta måste mellancheferna ta hand om, annars fungerar inte verksamheten (Verksamhetschef 1). Inom primärvården påpekade nästan alla verksamhetschefer att rekrytering är en stor arbetsuppgift, detta då de ofta har hela personalansvaret i verksamheten och inte några andra chefer under sig. Områdescheferna i

kommunen påpekade å sin sida att en av deras främsta arbetsuppgift är att dra igång olika projekt samt att tala om förändringar som sker i verksamheten. Nästan alla mellanchefer tycker att de har arbetsuppgifter som de egentligen skulle vilja arbeta mer med, men som får stå åt sidan eftersom tiden inte räcker till. Så gott som alla verksamhetschefer skulle vilja lägga ner mer tid på förändringsarbeten i verksamheten, men upplever att de inte har tid med detta i så stor utsträckning som skulle vara önskvärt. Nästan alla områdeschefer i kommunen upplever att de inte riktigt har tid till att följa upp de projekt och förändringar som startar i verksamheten (Sammanställning av samtliga intervjuer). En av områdescheferna anser att uppföljning är något som det borde satsats mycket mer på. Många försök till förändringar påbörjas utan att alla dessa hinner följas upp. Detta medför brister då det är svårt att veta om förändringarna som har startats rent faktiskt genererar något positivt till verksamheten (Områdeschef 2).

#### **4.1.4 Hur mycket kan mellancheferna själva styra över sina arbetsuppgifter?**

Mellancheferna har inte så stort handlingsutrymme vad gäller sina arbetsuppgifter. Vissa arbetsuppgifter får stå tillbaka för att tiden inte räcker till. Att budgeten och ekonomin är en stor del av deras arbetsvardag råder det ingen tvekan om. Budgeten är politikernas styrinstrument av verksamheten och mellancheferna måste anpassa sig väldigt mycket efter den. Arbetsmiljön och medarbetarnas välmående är viktigt för mellancheferna då medarbetarna är mellancheferns konkreta arbetsmaterial. Att det är viss skillnad mellan verksamhetschefernas och områdeschefernas mest centrala arbetsuppgifter beror på att de är chefer inom organisationer som är uppbyggda på olika sätt. Verksamhetscheferna rekryterar exempelvis mer till sina verksamheter och sköter oftare all rekrytering själva. Detta beror i vissa fall på att de saknar enhetschefer. Områdescheferna å sin sida har inte samma rundgång av personal, varför de uppfattar andra arbetsuppgifter som mer centrala. Som nämnts ovan har mellancheferna svårt att själv styra över sina arbetsuppgifter. Mellancheferna ska göra det som verksamheten kräver och behöver på daglig basis.

#### **4.1.5 Specifika kunskaper hos mellancheferna**

De allra flesta mellanchefer har framhävt att ekonomiska kunskaper är något som är betydelsefullt. Även om de anser att de har en bra relation till de ekonomer som jobbar i organisationen, anser de att det kan underlätta om de själva har lite ekonomiska kunskaper. Detta är viktigt då budgeten är det som styr hela verksamheten och då nästan alla beslut som fattas har en ekonomisk aspekt. Några av mellancheferna har på grund av detta skaffat sig extra ekonomisk kunskap. Andra aspekter som tas upp är mer juridiska kunskaper och då

framför allt arbetsrätt samt de lagar och regler som är styrande för deras verksamhet. Även här uppfattar de att de får bra stöd från jurister och annan personal inom sin organisation, men att det ändå underlättar om de har baskunskaper inom dessa områden (Sammanställning av samtliga intervjuer). Att som mellanchefer ha kunskap om arbetsrätt och ekonomi är nödvändigt inte minst då sådana arbetsuppgifter i allt större utsträckning hamnat på chefens bord (Verksamhetschef 2).

Kunskaper om andra professioner är något som alla mellanchefer upplever som betydelsefullt. De allra flesta tror att det skulle vara svårt att vara en bra chef i deras verksamhet om de inte skulle ha förståelse och kunskap om deras medarbetares profession. Dock är det inte omöjligt att vara chef utan att tidigare ha arbetat inom samma verksamhet. Som chef är det viktigt att kunna sätta sig in i vilka krav som ställs på personerna i verksamheten. Det är även viktigt att ha inblick i medarbetarnas arbetsmiljö, såsom vilka premisser de arbetar under (Verksamhetschef 4). Många av mellancheferna uppfattar även att deras egen bakgrund underlättar samspelet med de andra professionerna i verksamheten. En mellanchefer upplevde även att denne har stor nytta av att ha haft samma yrke som medarbetarna, då det på så sätt är möjligt att finna praktiska exempel och öka förståelsen för sina medarbetare. En av cheferna ansåg även att tidigare erfarenhet av arbete på samma nivå generellt sett ökar förtroendet för chefen (Sammanställning av samtliga intervjuer).

#### **4.1.6 Underlättar specifika kunskaper för mellancheferna?**

Så som jag uppfattar hur samhället ser ut i dag krävs mer fokus på kunskap av den offentliga förvaltningen. Det synes vara en självklarhet att kunskaper såsom ekonomi och juridik med mera underlättar en chefs arbetssituation. Verksamheten är uppbyggd av lagar och regler som måste följas. Ekonomin är det som får verksamheten att gå runt, varför dessa faktorer hela tiden finns med i mellanchefernas tankebanor. Att ha goda relationer till exempelvis ekonomer och jurister underlättar för mellancheferna. Eftersom ekonomi och vissa lagar är fundamentala och hela offentliga förvaltningen är uppbyggd på detta är det dock betydelsefullt att de har egna grundläggande kunskaper inom området. Som mellanchefer måste du även ha kunskap om den verksamhet du styr över och insikt i medarbetarnas profession. De behöver även ha inblick i de premisser som medarbetarna arbetar under. Detta kan underlätta för mellancheferna när de tar beslut som gäller medarbetarna och verksamheten, om de förstår vilka konsekvenser deras beslut kan få. Detta underlättar även relationen till medarbetarna och skapar förtroende hos dem. Det betyder mycket för medarbetarna att ha en chef som bryr sig om medarbetarnas situation i verksamheten.

## 4.2 Resultat och analys del 2

I följande stycke kommer jag redovisa utifrån intervjuerna vilka krav och förväntningar det ställs på mellancheferna och var de kommer ifrån.

### 4.2.1 Förväntningar som finns på mellancheferna

Förväntningarna på mellancheferna är många inom den offentliga verksamheten. De känner att de har förväntningar på sig av nästan alla som finns i deras närhet och även de själva. Förväntningarna kommer således från medarbetarna, överordnad chef, politiker och samhället. Med samhället menas det personer som är beroende av deras verksamhet. Medarbetarna förväntar sig en chef med stort engagemang, som ska se och uppmärksamma medarbetarna. Medarbetarna förväntar sig att chefen bör kunna svara på och lösa alla problem som dyker upp i verksamheten. Medarbetarna förväntar sig även en chef som är närvarande i verksamheten och som prioriterar att vara på plats istället för att engagera sig i möten och dylikt utanför den egna arbetsplatsen. Chefen ska vara ett stöd för sina medarbetare och vara ett bollplank. Chefen kan även ha egna förväntningar på sig själv och de arbetsuppgifter denne ska utföra. Överordnad chef och politiker har förväntningar på att chefen ska driva verksamhet på bästa sätt och hålla budget i balans. Samhället har många förväntningar på verksamheten och detta blir då en indirekt förväntning på mellancheferna, eftersom de har ansvaret för verksamheten (Sammanställning samtliga chefer).

*”Mest är det mina egna förväntningar. Det är viktigt att som chef känna sig nöjd med det jobb som utförs, att inte få frustration över saker som inte genomförs på det sättet som det är tänkt”* (Verksamhetschef 4).

*”Samhället har förväntningar på den rollen som chefen har, inte på chefen som person. Samhället har förväntningar på kommunen och som tjänsteman är du en företrädare för kommunen. Ibland blir anhöriga chockade över att de kan få så mycket, bra hjälp från kommunen, så då är ju förväntningarna för låga. Sedan kan det vara tvärtom att de har så höga förväntningar, så även om vi gör allt vi kan, kommer vi i alla fall inte leva upp till deras förväntningar. Men hela tiden är det förväntningar, vansinnigt många förväntningar”* (Områdeschef 2).

Chefer förväntas driva utvecklingen framåt och mot de mål som finns uppsatta. Samt att vara engagerad i verksamheten (Verksamhetschef 1).

#### **4.2.2 Är förväntningar ett mellanchebsdilemma?**

Att det finns förväntningar på personen i mellanchebspositionen är det ingen tvekan om. Mellanchefen har även egna förväntningar på sig själv. Förväntningarna grundar sig på de relationer som mellanchefen har i sin verksamhet. Medarbetare har förväntningar på sin chef, men det är nog i sig inte ett dilemma endast för mellanchefer. Alla medarbetare förväntar sig stöd, engagemang och att bli sedda av sin chef, oberoende på om det är den högsta chefen, mellanchefen eller första linjens chef. Verksamhetscheferna i primärvården jobbar närmare sina medarbetare, då alla är samlade under samma tak och medarbetarna har förväntningar på att de ska vara närvarande och engagerade i verksamhetens dagliga arbete. Områdescheferna i kommunen jobbar inte lika nära sina medarbetare, då de är utspridda på olika platser runt om i Örebro. Så det resulterar i andra förväntningar från medarbetare, de behöver vara tillgängliga och stödjande. Dessa förväntningar är nog naturliga i en chefsposition, men det kan vara påfrestande att försöka göra det bästa för sina medarbetare samtidigt som mellanchefen har det yttersta ansvaret för verksamheten. Då det inte alltid går hand i hand. Att samhället har förväntningar på mellanchefen beror på att de har förväntningar på den verksamhet de bedriver. Detta kan i olika grad påverka mellanchefen, vissa tycker att samhällets förväntningar är höga och det spelar ingen roll vad de gör, samhället tycker alltid att verksamheten är för dålig. Ibland är det tvärt om, samhället har alldeles för låga förväntningar och tror inte att verksamheten ens har möjligheter att hjälpa dem. Detta är en balansgång för mellanchefen att visa samhället och medborgarna vad verksamheten går för och att de kan leva upp till deras förväntningar, men ibland även visa på att samhällets förväntningar är omöjliga att leva upp till. Detta kan beskrivas som ett mellanchebsdilemma.

#### **4.2.3 Krav som finns på mellanchefen**

Efter intervjuerna verkade kraven på mellanchefer nästan oändliga. De flesta mellanchefer tyckte att de största kraven kom från politikerna som är beslutsfattarna, men även som det gjordes med förväntningarna kommer det mycket krav från samhället. De flesta mellanchefer tycker att det hörde samman med politikernas krav. De känner mer krav nu i år, då det är valår både från politiker och samhället. I och med att det är valår skriver media mycket mer om deras verksamheter och samhället, det vill säga att medborgare de tjänar och de medborgare som arbetar i verksamheten blir mer upplysta. Politikernas krav uppfattas av vissa mellanchefer som lite övermäktiga och detta tycker mellancheferna beror på att politikerna inte alltid har så bra insikt på vad som kan krävas av deras verksamhet. De flesta mellanchefer tycker självklart att den överordnade chefen har krav på dem, men att det inte var några



orimliga krav, utan det är vad som krävs utav en mellanchefer. De flesta mellanchefer tycker att det är naturligt med krav, när de faktiskt själva har valt att arbeta i en chefsposition. De krav som känns naturliga är till exempel att ha en budget i balans och att hela tiden tänka ekonomiskt i alla beslut, stora som små som tas i verksamheten. Kraven från medarbetarna och att ge medarbetarna en bra arbetsmiljö kändes också naturligt för nästan alla mellanchefer (Sammanställning samtliga intervjuer).

*”Krav är det hela tiden. Det är krav från politiken som sätter upp målen. Det är krav från min förvaltningschef som ställer krav på vad som ska levereras av verksamheten.*

*Medarbetarna ställer krav. Det finns krav på mig att möta brukarna, deras behov. Det är väldigt mycket krav. Det är både interna krav i organisationen och från medborgarna. Både uppifrån, nerifrån och från sidorna” (Områdeschef 3).*

*”Det är ju krav från alla håll och kanter. Detta är en politiskt styrd organisation och då är det att gilla det läget eller så är det bara att se sig om efter ett annat arbete. Politiker ska ha de stora visionerna, sen ska tjänstemännen arbeta med sakfrågorna och hur problem som uppstår kan lösas. Men nu är det valår och då kommer det olika utkast från olika politiker. Som säger nu ska ni ha det, nu ska ni fixa det. Nu ska ni göra det. Ibland har inte politiker tillräckligt med kött på benen för att förstå vad det innebär för verksamheten. Hur ska verksamheten arbeta i verkligheten för att tillskapa det som medlen avsätts för”*

(Verksamhetschef 1).

Det är mest krav uppifrån, politikerna är arbetsgivare. Men så finns även tjänstemannasidan, som kan tolkas mer som arbetsgivare och politikerna då som uppdragsgivare, men i strikt bemärkelse så är det politikerna som är arbetsgivare. Sen är chefer deras representanter på olika nivåer. Tjänstemannasidans krav är väldigt mycket budget i balans och att vara lika bra som andra kommuner. Det pågår oerhört mycket jämförelse mellan kommuner och där upplevs det att det finns ganska tydliga krav. Krav från arbetsgivarsidan kan även vara mera utav att medarbetare ska vara delaktiga, att nogsamt följa avtal, samverkansavtal, löneavtal och kollektivavtal och så vidare, de kraven är ganska tydliga. Från politikerhåll, från den arbetsgivarsidan, uppdragsgivarna, är kraven att följa de politiska besluten och ibland är de politiska besluten svåra att följa. Väldigt sällan kommer kraven från medarbetarna. De formulerar nog kraven mer i form av förväntningar. Medarbetarna är väldigt dåliga på att

ställa krav, medarbetarna är inte så formaliserade i den bemärkelsen och då är det mer lämpligt att prata om det i termer av förväntningar istället för krav (Områdeschef 2).

#### **4.2.4 Är krav ett mellanchebsdilemma?**

Det finns massor med krav på mellanchefer. Men krav kan också vara naturliga i en chefsposition. Kravet att hålla budgeten är inget unikt för mellanchefer utan är något som alla chefer inom alla verksamheter känner av. Alla personer som väljer att arbeta i en chefsposition vet att vissa krav kommer att ställas på dem. Dock kan det finnas andra krav som inte känns som naturliga i en chefsposition. De intervjuade mellancheferna har alla nämnt att det finns krav från politikernas håll, en del mellanchefer tycker inte alltid att politikerna förstår vilka stora krav de ställer på verksamheten. Men ändå vet mellancheferna att så här ser verkligheten ut som anställd i den offentliga sektorn. Upplevs politikernas krav som för stora eller helt omöjliga kanske inte mellancheferna ska vara kvar i sin position.

Mellancheferna upplever inte att medarbetarna ställer så mycket krav på dem, utan det uppfattas mer som förväntningar. Samhället ställer krav på mellancheferna, men det mer i form av att de har krav på den verksamheten som mellancheferna driver och inte på mellancheferna som person. Det känns att kraven har blivit extra stora eftersom det är valår. Kraven på mellancheferna uppfattas som komplexa och självklart kan kraven påverka ledarskapet. Mellancheferna har krav på sig att ha en välmående organisation. Detta innebär att medarbetarna ska trivas. Organisationen ska leva upp till de kraven politiker och överordnad chef ställer, så att samhällets krav tillgodoses. Detta kan vara ett dilemma för mellancheferna då det är krav från många håll.

### **4.3 Resultat och analys del 3**

I följande stycke kommer jag redovisa utifrån intervjuerna hur relationerna upplevs mellan medarbetare, överordnad chef och politiker kontra mellancheferna.

#### **4.3.1 Politikernas roll kontra mellancheferna**

Alla intervjuade mellanchefer märker tydligt av att det är politiken som är styrande i deras verksamhet. Dock har mellancheferna lite olika relationer till politikerna inom deras organisation. Områdescheferna i kommunen har lite närmare kontakt med sina politiker än vad verksamhetscheferna i primärvården har. Dock är alla lika medvetna om politikernas roll. Alla intervjuade mellanchefer är väldigt lojala sina politiker även fast de inte alltid håller med om de mål eller visioner som sätts upp för deras verksamhet. De resonerar som så att lojaliteten måste finnas, annars ska de inte vara i en chefsposition inom offentlig sektor.

Eftersom det är valår när intervjuerna genomförs uppfattar alla mellanchefer att politikerna hörs och syns mera och deras verksamheter belyses mer i media och dylikt. Nästan alla mellanchefer tog upp olika mål som politiker gett dem och som de behövt implementera, där de inte riktigt har varit överens. En del områdeschefer i kommunen tar upp att de nu har gått in i ett valfrihetssystem, som ställer otroligt höga krav på deras verksamhet och att de känner att de inte får den stöttningen av politiker som de behöver. Med detta valfrihetssystem innebär det att mer privata aktörer kommer in på marknaden som kommunen ska försöka samverka med. Verksamhetscheferna i primärvården tar upp att de för några år sedan bestämdes av politiker att alla medborgarna får välja sin egen vårdcentral genom något som kallas för hälsovalet. Det betyder att medborgarna inte behöver gå till den vårdcentral som de geografiskt är listade under, utan de får fritt välja bland länets vårdcentraler. Detta är inte i alla aspekter bra för vårdcentralen, även om det i många fall är bra för medborgaren. Detta resulterar i att vårdcentralerna indirekt konkurrerar med varandra, fast att de tillhör samma förvaltning. En del mellanchefer tar upp att det kan bli en del målkonflikter eftersom de upplever att politikerna inte alltid vet verksamhetens bästa och att de ibland tar beslut utifrån andra aspekter. De kan till exempel ta beslut efter att någon specifik incident har kommit upp i media eller att politikerna själva upplevt något i verksamheten, till exempel varit patient eller anhörig. Trots att dessa målkonflikter finns framhäver alla mellanchefer vikten av lojalitet (Sammanställning samtliga intervjuer).

Det är en politikerstyrd organisation. Cheferna träffar politiker några gånger per termin. I olika konstellationer och i olika sammanhang. De förväntar sig att de beslut som de fattar ska drivas igenom och det blir ganska mycket målkonflikter mellan de olika målen. Chefen måste hålla budgeten, men medarbetarna ska vara heltidsanställda och det ska inte finnas några delade turer, men budgeten ska fortfarande hållas. De har visioner som de vill genomföra, men de för inte till lika mycket medel för att kunna göra det. Så det är utmanande, men som chef måste det finnas lojalitet mot de beslut som fattas (Områdeschef 1).

Att politiken styr verksamheten märks rätt ofta. Nu i år märks det speciellt eftersom det är valår. Politiker kan också få påtryckningar från olika handikapprörelser eller att det blåser mediala vindar runt olika sakfrågor. Då brukar det ta några veckor så kommer det något nytt, som ska effektueras på kort eller lång sikt. Då politiker försöker att hitta politiska pluspoäng. Det spelar ingen roll vilken färg politikerna har, så är agerandet. Det finns alltid en överlevnadsstrategi för alla människor, oavsett rollen politiker eller tjänsteman. Så finns det olika drivkrafter och som chef är det att tolka målen och försöka göra det så bra som möjligt.

Som chef finns en påverkansmöjlighet. Sedan kan det vara så att politikerna inte tycker verksamheten är tillräckligt bra, då är det klart att politikerna måste gå in och agera. Men det skulle vara bra om de i alla fall konsulterar de som jobbar i verksamheten (Verksamhetschef 3).

Oftast pratar politikerna mycket med dem i verksamheten, både chefer med medarbetare. Ju närmare ett valår kommer desto mer pratar politiker med medarbetarna och mindre med chefer. För medarbetarna är många flera som ska gå och rösta. Politikerna pratar mer om chefer, ju närmare ett val de kommer, än efter val. För efter ett val så förstår politiker att de enda som faktiskt kan se till att det som politiken vill inträffa är de personer de har anställda som chefer (Områdeschef 2).

#### **4.3.2 Kan politikens roll uppfattas som ett mellancheferdilemma?**

Politikens roll kan uppfattas som ett mellancheferdilemma. Politikerna har en stor roll i mellancheferns omgivning och det är dem som är högst styrande över verksamheten. Politikerna ska ange de lokala målen och de prioriteringar som ska göras i verksamheten. Att mellancheferna uppfattar att de inte har en regelbunden kontakt med politikerna är ett dilemma i sig. Kanske skulle en närmare kontakt med politikerna göra att mellancheferna fick en bättre relation till politikerna och det skulle även kunna öka samförståndet mellan dem, samt till och med driva verksamheten tillsammans på ett bättre sätt. Sedan är det nästan omöjligt för politikerna att ha en sådan nära kontakt ute i verksamheterna. Det är alldeles för tidskrävande. Sedan har faktiskt områdescheferna i kommunen mer kontakt med sina politiker än vad verksamhetscheferna i landstinget har med sina. Detta kan bero på att det faktiskt är helt olika förvaltningar, olika politiker med olika uppdrag som är uppdragsgivarna, samt att de faktiskt är mellanchefer på lite olika nivåer. Det som kan uppfattas som ett mellancheferdilemma i denna relation är att politikerna sätter mål över mellanchefernas huvuden och att mellancheferna upplever att de inte blir tillfrågade om verksamhetens bästa i den utsträckning de skulle vilja. Sedan är det upp till mellancheferna att ta målen och göra om dem och implementera dem i själva verksamheten. Då kan det vara oerhört påfrestande att ibland känna att politikerna har mål och visioner som mellancheferna inte håller med om, detta är ett mellancheferdilemma. Men mellancheferna måste fortfarande implementera målen och leverera i verksamheten. Att målkonflikter uppstår är inte så konstigt då politikerna är i grunden lekmän som bestämmer över en verksamhet de ofta inte har praktiska erfarenheter ifrån. Mellancheferna kan ofta sin verksamhet utantill och innantill och kan veta vilka mål

som är svåra att få till. Detta skapar då målkonflikter som mellancheferna måste försöka lösa och bryta ner på bästa sätt. Men här har även mellancheferna en handlingsfrihet och påverkansmöjlighet att göra målen till sina samtidigt som de levererar det politikerna vill. Dock uppger alla mellanchefer att det är otroligt viktigt att vara lojal mot de beslut som politikerna fattar. Att det är valår i år gör även att relationen mellan politiker och mellanchefer blir lite mer ansträngd, då mellancheferna väntar med spänning på vallöften och vad som kommer hända efter valet, när dessa ska implementeras i verksamheterna.

#### **4.3.3 Överordnad chefs roll kontra mellancheferna**

Alla intervjuade mellanchefer upplever att de har en väldigt god relation till sin överordnade chef och att de kan lita på denne. Den överordnade chefen är kontaktbar och har en djup förståelse för verksamheten och de beslut som mellancheferna ibland fattar på eget bevåg. De överordnande cheferna uppfattas av mellancheferna vara väl medvetna om kraven som mellancheferna känner ute i verksamheten. Några av mellancheferna känner även att den överordnande chefen är i behov av mellancheferna. Utan mellancheferna skulle överordnad chef inte få den inblick som behövs i verksamheten, de behöver ibland få information på detaljnivå. Mellancheferna upplever att de är en kanal uppåt för sina medarbetare till den överordnande chefen (Sammanställning samtliga intervjuer).

*”Vi träffar vår överordnade chef varannan vecka då det är ledningsgrupp. Sen kan vi träffas flera gånger i månaden i alla fall, för det är möten i olika arbetsutskott eller arbetsgrupper. Sen är det så att han har ett litet behov utav oss mellanchefer. För det han får veta om verksamheten, det kommer ju från oss på mellancheferns nivå” (Områdeschef 1).*

#### **4.3.4 Kan överordnad chefs roll uppfattas som ett mellancheferdilemma?**

Ur de intervjuades synvinkel verkar de ha en bra kontakt med sin överordnande chef och denne är någon som de får stöttning av. Så utifrån deras upplevelser är det faktiskt svårt att säga att detta skulle vara ett mellancheferdilemma bland de som har intervjuats för studien. De verkade inte vara beroende av sin överordnade chef, utan upplever denna mer som ett stöd som de kan diskutera idéer med och som har en bra förståelse för deras verksamhet. Rollfördelningen uppfattas inte som otydlig utan mellancheferna och överordnad chef vet sin plats i verksamheten och vad de behöver få ut ifrån varandra.

#### **4.3.5 Medarbetares roll kontra mellanchefer**

Även här bland medarbetarna upplever mellancheferna att de har en god relation. De flesta upplever att de har fått ihop ett bra team i sina verksamheter som strävar mot samma mål. De poängterar att alla inte kan komma överens jämt och det naturligtvis uppstår konflikter i verksamheten. Sedan har medarbetarna åsikter, men detta uppfattar mellancheferna som något positivt. De flesta upplever att de har en personlig kontakt med många medarbetare och att de vet när de går in i rollen chef och rollen mer som en vän. Några av de intervjuade mellancheferna upplever att de kanske har lite olika typer av ledarskap när det kommer till sina medarbetare och de uppfattar sig själva som kameleonter som antar olika skepnader vid olika situationer när det gäller medarbetarna. De flesta av de intervjuade mellancheferna känner sig lyckligt lottade över sin medarbetargrupp. De upplever även att som mellanchefer är ens uppgift att engagera och motivera medarbetarna att nå gemensamt uppsatta mål i verksamheten (Sammanställning samtliga intervjuer).

*”Alla medarbetare har olika unika egenskaper. Relationen är väldigt god. Jag har två helt olika medarbetargrupper och jag är olika chef i de grupperna. Ena gruppen behöver en ledare som är strukturerad, de är visionärer som drar iväg. Jag paketerar det de säger. I den andra gruppen måste jag säga till dem att de ska vara visionärer. Jag har så tacksam att jag har dem”* (Områdeschef 3).

Relationen till medarbetarna är väldigt god. Det finns några åsikter från medarbetarna. De har nog framför allt åsikter om den dagliga driften. Det är mycket medkänsla och positiva attityder och väldigt friktionsfritt, men sen har chefen ett ansvar för medarbetarna (Verksamhetschef 2)

#### **4.3.6 Kan medarbetarnas roll uppfattas som ett mellancheferdilemma?**

De intervjuade mellancheferna har väldigt goda relationer till sina medarbetare. De har förståelse för deras åsikter och tankar. De är väl medvetna om att det uppstår konflikter, men att det inte är någonting konstigt i det. Mellancheferns uppgift är att individerna i verksamheten ska må bra och att de alla arbetar mot samstämmiga mål. Mellancheferna förefaller ge sina medarbetare bekräftelse och personligt utrymme. Även om de är medarbetarnas chef, känner de att de ibland kan gå in i en mer personlig, vänskaplig roll. Utifrån de intervjuades synvinkel är det svårt att bedöma medarbetarnas roll kontra

mellanchefens roll som något mellanchefsdilemma, då mellancheferna uppfattar att relationen var väldigt god i verksamheten.

## 5. Slutsats och avslutande diskussion

### 5.1 Slutsats

Mellanchefer är inte en lätt position. Det finns flera olika faktorer som kan underlätta för mellancheferna, men det finns även faktorer som skapar dilemman. Mellancheferna bör fokusera på att ha kunskap inom hjälpsamma områden såsom ekonomi och juridik, ha en bra kommunikation i verksamheten och vara kreativ i sitt ledarskap. Mellancheferna måste samarbeta med många olika roller, såsom politiker, överordnad chef, medarbetare och medborgarna. Detta kan vara stöttande relationer som hjälper mellancheferna, men det kan även vara kravfyllda relationer som skapar dilemman.

Mellancheferdilemmat verkar inte påverka mellanchefernas arbete allt för mycket. Ibland uppfattades det som att deras handlingsfrihet vad gäller målen i verksamheten är lite begränsade, då de måste förehålla sig till mål och visioner som kommer ovanifrån i organisationen. I deras dagliga arbete i driften har de mer handlingsfrihet, då överordnad chef och politiker inte är med och petar i verksamhetens detaljer. Vad gäller målen i verksamheten påverkar således mellancheferdilemmat mellanchefernas möjlighet att utföra sitt arbete. Relationerna i verksamheten har inverkan på mellancheferdilemmat. Relationerna som mellancheferna har till sin överordnade chef och sina medarbetare är mycket goda. Förväntningarna och kraven som mellancheferna har från dessa relationer uppfattar de som naturliga och ingenting som sätter dem i något speciellt dilemma. Så det är här svårt att faktiskt hävda att dessa relationer skapar ett mellancheferdilemma. Samhällets krav och förväntningar på mellancheferna skapas indirekt då de har krav och förväntningar på verksamheten som mellancheferna företräder och inte på dem som enskild person. Men dessa förväntningar och krav kan vara oändliga och nästintill omöjliga att försöka leva upp till. Så i relationen mellan samhället och mellancheferna bedömer jag att det finns ett mellancheferdilemma. Även i relationen mellan politiker och mellancheferna finns tendenser till ett mellancheferdilemma, då politiker är de som faktiskt styr verksamheten genom mål, visioner och budgeten. Detta kan ibland skapa målkonflikter i verksamheten som mellancheferna måste försöka lösa. Mellancheferna är den som ska implementera målen i verksamheten, med hjälp av visionerna och budgeten som styrmedel. Mellancheferna uppfattar att politikerna ibland inte vet verksamhetens bästa och att de ibland tar beslut som ej är bra för verksamheten.



Det finns faktorer som kan påverka och underlätta mellancheferens situation och dess dilemman. Praktisk erfarenhet från den verksamhet de nu styr över är en framgångsfaktor för en mellanchefer och underlättar samspelet med medarbetarna. Att kunna sin verksamhet, förståelse för de professioner som arbetar i verksamheten, förståelse för budget samt lagar och regler som är styrande. Att vara lojal mot politiker och deras beslut, trots att mellancheferen inte alltid överensstämmer med dessa beslut. Att ha en god kommunikation mellan alla roller och relationer som finns i verksamheten underlättar för mellancheferen.

I verksamheten finns det inte några direkta problem som kan härröras till ett mellancheferdilemma. Det skulle i sådant fall vara den konkurrensutsättning som förvaltningarna nu ställs inför, då mellancheferna uppfattar att politikerna inte alltid tänker på verksamhetens bästa i dessa situationer. Primärvården upplever i och med hälsovalet att de konkurrerar lite med varandra, då de försöker få medborgare att välja just deras vårdcentral inom samma förvaltning. Kommunen har infört ett valfrihetssystem som innebär att de ställer stora krav på verksamheterna, när de måste samverka med privata aktörer på marknaden. Detta är problem i sig, men är inte ett direkt mellancheferdilemma.

Min slutsats blir således att det finns ett mellancheferdilemma och de intervjuade mellancheferna uppfattade det till viss grad. Dock inte i den utsträckningen som jag trodde innan studien genomfördes. Mellancheferens största dilemma ligger i att arbeta inom en offentlig förvaltning där politiken är den styrande som sätter upp mål och visioner för mellancheferens verksamhet. Dock går det att finna andra mellancheferdilemman såsom relationen samhället och mellancheferen. Då medborgarna ställer krav på verksamheterna mellancheferen tillhandahåller. De intervjuade mellancheferna kopplade ihop politikernas krav och samhällets krav till att gå hand i hand och de kraven påverkar ofta varandra. Så jag finner faktiskt ett mellancheferdilemma. Då denna studie enbart har applicerats på ett mindre antal mellancheferer kan jag inte generalisera till att mellancheferdilemmat uppfattas så här överallt i verkligheten.

## **5.2 Avslutande diskussion**

Det fanns ett mellancheferdilemma i de verksamheter jag undersökte, dock inte lika tydligt som jag trodde när jag började med studien. Jag har funderat mycket på om detta kan bero på mina respondenter eller om verkligheten kan uppfattas på detta sätt. Att jobba i en offentlig verksamhet betyder att det är politiker som är de högst styrande och att det är de som sätter

målen och visionerna för verksamheten. Vilken nivå du jobbar på spelar egentligen ingen roll, det märks av att det är politiska beslut som ligger till grund för hela verksamheten. Om du skulle vara undersköterska på en vårdcentral eller undersköterska i hemvården, kommer du att få utföra din arbetsdag så som politikerna har lagt grund för. Så egentligen är detta förutsättningen för precis alla som jobbar inom den offentliga sektorn, politikerna ställer krav, chefen ställer krav, dina kollegor ställer krav, patienterna eller brukarna ställer krav och de anhöriga ställer krav. Det finns kravställare från alla håll och kanter. Så i alla professioner befinner man sig egentligen i ett dilemma. Varför det belyses just från mellancheferns sida är att det är de som har ansvaret för den dagliga driften i verksamheten. Det är de som ska se till att verksamheten kan utföra det som politikerna har bestämt. Det är de som ska se till att medarbetarna har de verktyg och resurser som behövs för att utföra arbetsuppgifterna i verksamheten och det är de som kan behöva stå till svars när samhället ställer krav och har förväntningar på verksamheten. Så som chef belyses dessa dilemman i ett större perspektiv. Men det ska inte glömmas bort att alla medarbetare oavsett profession eller nivå inom organisationen kan ställas inför dilemman.

Hur kan det då komma sig att vissa mellanchefer inte alls vill benämna sig med att det finns ett mellancheferdilemma och andra mellanchefer tycker att det är otroligt tydligt? Är det så att vissa mellanchefer väljer att se sig som den klämda mellancheferen inom alla krav, medan andra väljer att se sig och sin roll som naturlig och väljer att inte se att rollen mellanchefer innehåller dilemman. Skulle mellancheferdilemman kunna vara personbundet? Är det så att vissa människor passar bättre till att vara i en chefsposition än andra? Så kan det faktiskt vara och alla kanske inte ska ta en chefsposition, speciellt om man själv inte tror att man kan bemästra den positionen. Men om du nu har valt att vara mellanchefer kan du själv välja att inte vara delaktig i något mellancheferdilemma? Jag antar att vissa mellanchefer väljer att ha en större handlingsfrihet och på detta sätt upplevs inte mellancheferdilemman lika kravfyllt. Men jag antar även att alla mellanchefer någon gång befinner sig i dilemman, oavsett hur mycket egen handlingsfrihet man tar sig.

Kanske skulle det gå att undgå ett av de dilemman som framkom i studien, relationen mellan politiker och mellanchefer. Mellancheferen skulle kanske vinna på att själv våga mer i relationen till politikerna. Om mellancheferen har idéer om sin verksamhet är det bra att försöka kanalisera dem uppåt, så att politikerna få ta del av dem. Politikerna skulle nog inte säga nej till bra idéer om de nu är gynnsamma för den verksamhet de styr över. Nu kan jag anta att det ibland är

svårt att få till träffar med de politikerna som tar besluten. Det har ju framgått i studien. Verksamhetscheferna i primärvården har knappt träffat politikerna, medan områdescheferna i kommunen får några tillfällen till det. Sen kan tänkas att tjänstemännen i offentliga sektorn, i detta fall mellancheferna, ibland känner ett missnöje över det mål politikerna tar fram. Att målen skapar konflikter i verksamheten och att de känns lite ogrundade ibland. Då är det kanske en bra idé för mellanchefen att leverera mer underlag till politikerna, så att de har mer information om verksamheten innan målen och besluten tas. Mellanchefsdilemmat i relationen politiker och mellanchefer, beror främst på att det är politikerna som tar beslut och har visioner om verksamheten, som sedan mellancheferna ska implementera. Mellancheferna framhäver att de alltid står lojala mot de beslut som politiker tar. Om jag vore mellanchef skulle jag ibland tycka det vore skönt att jag inte tog alla stora beslut i verksamheten. Att jag skulle kunna tala om för mina medarbetare att det egentligen är någon annan som har tagit besluten. För det är inte så ofta som mellanchefer tar stora beslut om verksamheten, utan de beslut mellanchefen tar handlar mer om den dagliga driften. Även fast de är lojala politikernas beslut, kan mellancheferna ha en utväg i att säga att de egentligen inte har tagit besluten, men ändå måste implementera dem. Detta kan vara ett resultat av att relationen till medarbetarna är bra i verksamheterna och att de intervjuade mellancheferna inte upplever att det existerar ett mellanchefsdilemma i relationen medarbetare och mellanchefen. Medarbetarna känner ju på sådant vis att chefen står på deras sida och de har förståelse för att chefen måste implementera vissa saker som politiker har bestämt, även om chefen kanske inte heller tycker att det är den bästa idén.

Den offentliga sektorn har ändrat sig över tid och detta har resulterat i att mellanchefens roll har ändrats. Den offentliga sektorn gick från att vara centraliserad till mer decentraliserad. Detta har garanterat gjort många bra förändringar i verksamheten, men med tiden kan det även komma negativa aspekter från stora reformvågor. De flesta intervjuade mellanchefer tog upp konkurrensutsättning som ett dilemma i sig, som ställer stora krav på verksamheten och då indirekt mellanchefen. Primärvården har i många år haft en del privata aktörer på marknaden och det verkar inte vara något som de lider av i stort. Dock har de fått känslan av att de konkurrerar med varandra trots att de är i samma förvaltning, då nu patienterna själva får välja sin vårdcentral oberoende var de bor i länet. Kommunen har nu infört ett valfrihetssystem som framför allt äldreomsorgen börjat använda sig av, då de måste samverka med privata aktörer på marknaden i större utsträckning. Konkurrens kan vara bra för en

verksamhet, men det kan även ställa stora krav på personalen i verksamheten. Det kan vara detta mellancheferna nu känner av, det blir större krav på dem och deras verksamhet.

Jag blev förvånad över hur bra relationen var mellan mellancheferna och medarbetarna hos respondenterna. Jag antog att relationen skulle vara lite mer ansträngd, i alla fall ibland, men det intryck som jag fick var att relationen var mycket god och att mellancheferna kände sig glada över sina medarbetargrupper. Nu har jag dock bara pratat med mellancheferna och inte med medarbetarna och som man brukar säga finns det två versioner till varje historia. Dock tror jag ändå inte att mellancheferna har så fel, de skulle ha märkt om det var ansträngda relationer i verksamheten och jag tror att de skulle ha berättat det under intervjuerna. Så jag har funderat lite över vad detta kan beror på. Jag tror att mellancheferna för det första har varit lyhörda och ödmjuka och inte använt sig av någon härskarteknik. Jag tror att de har gått in för att skapa goda relationer till sina medarbetare. Sedan är detta ett vågspel och jag tror att det måste finnas en gräns för ”hur mycket vän” chefen ska vara med sina medarbetare. För blir relationen för nära finns det risk att chefen tappar den pondus som chefen ändå måste ha. Medarbetarna måste veta vem det är som har ansvaret för verksamheten. Är relationerna för goda finns risk att chefen kanske blir överkörd av andra starka personligheter i medarbetargruppen. Sedan är det även ett vågspel åt andra hållet. Som chef går det inte att ha en härskarteknik, för då kommer chefen aldrig få med sig sina medarbetare. Så jag är förvånad över hur resultatet utföll i denna studie angående denna relation, men glad att medarbetarnas och mellancheferns relation är bättre än jag trodde från början. Mellancheferna har kanske lyckats hitta den ledarstil som passar verksamheten och som har gjort att de har fått med sig sina medarbetare att sträva mot de gemensamma målen och verksamhetens bästa.

Att vara chef, vilken chef som helst, högsta chefen, mellancheferna eller första linjens chef. Erfaren chef eller helt ny chef. Chef i den privata sektor eller den offentliga sektor. Det kommer alltid ställas krav på dessa positioner. Att vara mellancheferna i en offentlig verksamhet innebär en del dilemman. Dilemman som även finns i andra chefspositioner i andra verksamheter. Dock är det speciellt att sitta i mitten, som man gör som mellancheferna. Det är speciellt att det är politiker som tar beslut om ens verksamhet. Politiker som mellancheferna personligen inte ofta har kontakt med. Det är kravfyllt att vara mellancheferna i en verksamhet där medborgare räknar med en, som de verkligen gör i verksamheter som går under vårt välfärdssamhälle. Det är en utmaning och det kommer det alltid vara. Men det är nog nästan alla medvetna om när man väljer att gå upp till en mellancheferns position.

## 6. Referenser

### 6.1. Litteratur

Drakenberg, Margareth (red.) (1997). *Mellanchefer: från ledningens redskap till verksamhetens motor*. Lund: Studentlitteratur

Esaiasson, Peter, Gilljam, Mikael, Oscarsson, Henrik & Wängnerud, Lena (red.) (2007). *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad*. 3., [rev.] uppl. Stockholm: Norstedts juridik

Larsson, Kjerstin (2008). *Mellanchefer i vård och omsorg*. Stockholm: Gothia

Larsson, Kjerstin (2008). *Mellanchefer som utvecklare: om förutsättningar för hållbart utvecklingsarbete inom vård och omsorg*. (Doctoral dissertation). : Institutionen för beteendevetenskap och lärande, Linköpings universitet.

Lindgren, Hans (2007). *Mellanchefer: ett komplext uppdrag*. 1. utg. Stockholm: Mareld

Merriam, Sharan B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur

Schartau, Maj-Britt (1997) "Hemtjänstassistentens roll, svårigheter och möjligheter" i Drakenberg, Margareth (red.) (1997), *Mellanchefer: från ledningens redskap till verksamhetens motor*. Lund. Studentlitteratur

Thylefors, Ingela (2007). *Ledarskap i human service-organisationer*. 1. utg. Stockholm: Natur och kultur

Thylefors, Ingela (1991). *Ledarskap i vård, omsorg och utbildning*. Stockholm: Natur och kultur

Yukl, Gary A. (2012). *Ledarskap i organisationer*. Harlow: Prentice Hall

## **6.2 Intervjuer**

Områdeschef 1, intervjun genomförd 2014-04-28

Områdeschef 2, intervjun genomförd 2014-04-30

Områdeschef 3, intervjun genomförd 2014-05-15

Verksamhetschef 1, intervjun genomförd 2014-04-28

Verksamhetschef 2, intervjun genomförd 2014-04-29

Verksamhetschef 3, intervjun genomförd 2014-04-30

Verksamhetschef 4, intervjun genomförd 2014-05-12

## **7. Bilagor**

### **7.1 Intervjuformulär**

- 1. Hur länge har du varit chef i den här verksamheten?**
  - Hur många anställda har du ansvaret för?
- 2. Vad har du för bakgrund? Studier? Tidigare arbeten? Tidigare chefserfarenhet?**
  - Hur har dina bakgrundskunskaper hjälpt dig för att komma till den position du är i dag?
- 3. Vilka är dina främsta arbetsuppgifter enligt din bedömning?**
  - Hur kan du själv styra dina arbetsuppgifter?
- 4. Vilka förväntningar har du på dig som chef?**
  - Var kommer de ifrån?
- 5. Vilka krav har du på dig som chef?**
  - Uppifrån? Nerifrån? Samhället? Egna krav?
  - Vilka krav känns naturliga i chefsrollen?
- 6. Vilka kunskaper uppfattar du att du behöver i rollen som chef?**
  - Ekonomi? Juridik? Andra professionaliteters yrken och arbetsvardag?
  - Annat?
- 7. Hur märker du av att det är politiken som egentligen styr din verksamhet?**
  - Centralstyrd? Decentraliserat styrd? Andra faktorer som påverkar?
- 8. Hur skulle du vilja beskriva din relation till dina medarbetare som du är närmast chef för i verksamheten?**
- 9. Hur skulle du vilja beskriva din relation till din chef?**