Örebro universitet

Handelshögskolan

Företagsekonomi

Självständigt arbete, Avancerad nivå, 30 hp.

Handledare: Hans Hasselbladh

Examinator: Owe Johansson

VT 2016, 2016-06-02

Chefsarbete i en formell hierarki

En jämförande studie mellan tre chefsnivåer

Johan Tell 1982-04-20

Oskar Öhberg 1993-09-13

Förord

Vi vill framförallt tacka vår handledare Hans Hasselbladh för pedagogisk och ytterst kvalificerad handledning under uppsatsterminens gång. Vi riktar även ett tack till vår bisittare Gabriella Wennblom som under seminarierna kommit med värdefulla kommentarer. Vidare förtjänar alla de respondenter som gjorde studien möjlig ett stort tack. Avslutningsvis vill vi även tacka våra studiekamrater i seminariegruppen som under terminens gång återkommande kommit med synpunkter och råd som hjälpt oss att skriva en bättre uppsats.

Örebro 2016-05-27

Johan Tell

Oskar Öhberg

Abstract

Title: The work of managers in a formal hierarchy – A comparative study between three levels of management

Authors: Oskar Öhberg and Johan Tell

Purpose: The purpose of the study is to describe and analyse how the formal structure affect managerial work at three different levels of management. Furthermore, the purpose is to describe and analyse how the formal structure affects the subordinate managers' interaction with their direct superiors at the three management levels. It then compares the managerial work and the interaction we have been able to identify and the purpose of this comparison is to identify the differences and similarities between the managerial work at different hierarchical levels with regard to the formal structure.

Methodology: A qualitative research method was used. The empirical data was collected through both semi-structured interviews and observations. The study's scientific approach was to use theory as a tool to be able to understand and analyse the empirical data generated.

Theoretical framework: This paper uses theories of formal structures, hierarchies, contingency factors, interaction and management roles.

Conclusions: The formal structure affects managerial work in different ways. Department managers' work at the operational level is characterized by short-termism and intensity. They are responsible for daily identification of deviations and disturbances in production and the structure entail that the work will be formalized with clear rules, procedures and guidelines governing managers' work. It affects the interaction between the department managers and the area managers which is mainly about achieving an efficient flow of production. Area managers' work is not as formalized and at the same time they are responsible for more comprehensive and complex issues and tasks. This means that they have a longer-term perspective in their work while their main tasks is to reduce the uncertainty of the operational level and act as a liaison between management levels. This means that the interaction between the area managers and unit heads is about to steer business towards more horizontal objectives. Unit heads' work, compared to the other levels, has further more long-term perspective where contact with clients and external actors is seen as key tasks. The climate at this level is more uncertain while the questions are more abstract and complex. Unit heads are responsible for establishing strategies and action-plans to ensure that services achieve their long term goals. This means that an open dialogue and discussion increasingly takes place between the unit heads and the site manager compared with the rest.

Keywords: Formal structures, managerial work, hierarchies, contingency factors, organizational technology, interaction, Mintzberg's managerial roles.

Innehåll

1 Inledning ... 1
1.1 Bakgrund ... 1
1.2 Problemdiskussion ... 4
1.3 Syfte ... 6
1.4 Bidrag ... 6
1.5 Frågeställningar ... 7
1.6 Avgränsning ... 7
2 Teoretisk referensram ... 8
2.1 Den teoretiska referensramens innehåll ... 8
2.2 Formella strukturer och hierarkier ... 8
2.2.1 Formella strukturer ... 8
2.2.2 Ansvar utifrån hierarkisk position ... 10
2.2.3 Hierarkier inom tillverkningsindustrin ... 11
2.3 Kontingensfaktorer ... 13
2.3.1 Organisationsteknologi och formell struktur ... 13
2.3.2 Interaktion och formell struktur ... 14
2.3.3 Transaktionsorienterad och relationsorienterad interaktion ... 15
2.4 Mintzbergs chefsroller ... 16
2.4.1 Chefsroller och den formella strukturen ... 18
2.5 Teoretisk koppling till vår studie ... 20
3 Metod ... 22
3.1 Forskningsstrategi ... 22
3.2 Angreppssätt ... 23
3.3 Undersökningsdesign ... 23
3.4 Undersökningsmetod ... 24
3.4.1 Semi-strukturerade intervjuer ... 24
3.4.2 Observationer ... 25
3.4.3 Val av respondenter ... 26
3.4.4 Trovärdighet ... 26
3.4.5 Etiska överväganden ... 27
3.5 Det praktiska hantverket ... 28
3.5.1 Litteraturinsamling ... 28

3.5.2 Empiriinsamling ... 28
3.6 Analysmetod ... 29
3.7 Metoddiskussion ... 31
4 Empiri och analys ... 32
4.1 Företaget ... 32
4.2 Förklaringsmodell över empiri- och analysavsnitten ... 34
4.3 Den formella strukturen ... 35
4.3.1 Chefsnivå 1 ... 35
4.3.2 Chefsnivå 2 ... 36
4.3.3 Chefsnivå 3 ... 38
4.4 Analys av den formella strukturen ... 40
4.4.1 Chefsnivå 1 ... 40
4.4.2 Chefsnivå 2 ... 41
4.4.3 Chefsnivå 3 ... 42
4.5 Chefsarbete och den formella strukturen ... 43
4.5.1 Chefsnivå 1 ... 43
4.5.2 Chefsnivå 2 ... 48
4.5.3 Chefsnivå 3 ... 51
4.6 Analys av den formella strukturens påverkan på chefsarbete ... 54
4.6.1 Chefsnivå 1 ... 54
4.6.2 Chefsnivå 2 ... 58
4.6.3 Chefsnivå 3 ... 62
4.7 Interaktion mellan över- och underordnade chefer ... 66
4.7.1 Avdelningschefer och områdeschefer ... 66
4.7.2 Områdeschefer och enhetschefer ... 70
4.7.3 Enhetschefer och platschef ... 73
4.8 Analys av den formella strukturens påverkan på interaktionen mellan cheferna ... 76
4.8.1 Avdelningschefer och områdeschefer ... 76
4.8.2 Områdeschefer och enhetschefer ... 79
4.8.3 Enhetschefer och platschef ... 81
5 Jämförande analys ... 85
5.1 Formell struktur och chefsarbete ... 85
5.2 Formell struktur och interaktion ... 91
5.2.1 Formella aktiviteter ... 91

5.2.2 Informella/övriga aktiviteter 93
6 Slutsatser 96
7 Diskussion 98
Källförteckning 104
Bilaga 1- Intervjuguide 109
Bilaga 2- Observationsschema 111

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Ledarskap presenteras ofta i den akademiska litteraturen som en helhetslösning på diverse organisatoriska problem och beskrivs som helt avgörande för organisationers möjligheter till framgång. Mer ledarskap ses som lösningen och bristande ledarskap som problemet. Trots detta finns ingen entydig definition av begreppets innebörd samtidigt som det används flitigt i diverse vetenskapliga artiklar och i organisationsvärlden (Jackson & Parry, 2011). Ledarskapsforskare tycks dock vara överens om att ledarskap handlar om att påverka andra människor i en relation (Alvesson & Spicer, 2012). Ledarskap förknippas i diverse litteratur och i dagligt tal ofta med formellt utsedda chefer. Studier om chefsarbete i praktiken visar att dominerande rationella föreställningar om vad chefer faktiskt gör är missvisande. Tidigare uppfattningar om att chefer omsorgsfullt planerar, samordnar, analyserar och arbetar med strategiska frågor blir allt mer kritiserade. Istället har empiriska studier visat att chefer mestadels ägnar sig åt operativa och funktionsorienterade frågor som exempelvis inköp- och produktionsfrågor (Wenglén, 2007; Drucker, 1995; Mintzberg; 2011).

Samtidigt tenderar forskning om chefers ledarskap ha svårt att definiera vilka specifika aktiviteter som kan benämnas som ledarskap. Istället används ledarskap ofta som ett samlingsbegrepp för alla möjliga olika aktiviteter chefer utför i relation till andra chefer och medarbetare (Alvesson & Blom 2015). Chefer utför och ansvarar i egenskap av sin formella hierarkiska position, för en mängd olika arbetsuppgifter som exempelvis allokera resurser, rapportera resultat till överordnad, ge instruktioner och budgetera. Ett bättre begrepp för att beskriva aktiviteter mellan chefer, medarbetare och andra chefer verkar således vara ”chefskap” eller ”chefsarbete” jämfört med det vaga och svårdefinierade begreppet ledarskap. Ledarskap får först en funktion och innebörd när de egentliga aktiviteterna mellan ledare och följare beaktas vilket ledarskapsforskare ofta bortser ifrån (Tengblad, 2012).

Ett annat begrepp som ofta används för att beskriva vad chefer faktiskt gör i sitt arbete är chefsroller (Mintzberg ,1973; Kurke & Aldrich; 1983; Pavett et al. 1983; Tengblad, 2006). En chefsroll kan bland annat definieras som en organiserad uppsättning av beteenden knutna till en specifik position i den formella hierarkin. Chefsrollen byggs upp av formella förväntningar på vissa specifika beteenden knutna till den formella positionen. Individens personlighet kan påverka hur chefsrollen och chefsarbetet utförs, men inte att det utförs (Katz & Kahn, 1978, citerad i Mintzberg, 1973).

För att förstå vilka krav och förväntningar som är knutna till rollen som chef samt vilka förutsättningar som finns för att utöva chefsarbete måste därför chefers arbete beaktas i förhållande till den formella organisationsstrukturen. Studier om chefsarbete tenderar att borste från det faktum att det stora flertalet chefer verkar inom ramen för en formell hierarki av över- och underordning. Med den formella positionen följer ett personalansvar, d.v.s. att vara överordnad andra människor. Samtidigt är de flesta chefer även underordnade andra chefer, vilket studier om chefskap tenderar att bortse ifrån (Alvesson & Svenningsson, 2012). Studier om chefsarbete verkar allt mer gå ifrån den traditionella bilden av att chefer verkar inom en specifik kontext som påverkar hur de utför sitt arbete. För att förstå chefsarbete måste den

kontext och formella struktur som är gällande i företaget beaktas eftersom den i hög grad påverkar hur arbetet utförs (Alvesson & Svenningsson, 2014; Tengblad, 2006).

Dessutom menar Clegg & Hardy (1999) att det blir allt mer ovanligt att studier om chefsarbete beaktar olika typer av kontingensfaktorer för att förstå den hierarkiska strukturens utformning, som i sin tur påverkar chefsarbete. Det optimala sättet att organisera beror på vissa interna och externa faktorer vilka påverkar organisationen i olika avseenden, d.v.s. kontingensfaktorer. Exempel på kontingensfaktorer är organisationens storlek, strategi och externa omvärld. En typ av kontingensfaktor som är mindre framträdande i dagens forskning är organisationsteknologi (Clegg & Hardy, 1999). Enligt Thompson (1988) syftar organisationsteknologi till den kunskap som finns internt i företaget för att använda resurser, verktyg och metoder för att producera en speciell produkt. Därför måste också organisationsteknologin beaktas när chefsarbete studeras, eftersom den i hög grad är bestämmande för den formella strukturen och den hierarkiska utformningen i företaget (Thompson, 1988).

Två tydliga hierarkiska chefsnivåer som ofta refereras till i litteratur inom organisation och ledarskap är den *operativa* och den *administrativa* nivån. På den *operativa* nivån finns chefer och ledare som har daglig uppsikt och ansvar över organisatoriska kärnaktiviteter. Ledarskapsuppgifterna är klart avgränsade till den arbetsgrupp som chefen har ansvar för och innebär ofta samordning och handledning av arbetet. Chefer på denna nivå måste ha specialiserad kunskap och veta i detalj hur arbetsuppgifter ska lösas. Cheferna på den operativa nivån har en nära daglig kontakt med medarbetare och förväntas kunna motivera, uppmuntra och ge stöd till dessa. Första linjens chefer, exempelvis avdelningschefer är verksamma på denna nivå (Jacobsen & Thorsvik, 2008). På den *administrativa* nivån arbetar mellanchefer vars huvudsakliga funktion är att sätta upp mål för verksamheten, administrera, organisera och integrera arbetet för den enhet som de har ansvar för. Dessa mellanchefer anses även ha en viktig kommunikationsfunktion som ”filter” och informationsspridare genom ett nära samarbete med ledningen och chefer på den operativa nivån (Kotter,1999 ; Pfeffer, 1977).

Trots att chefer verkar på olika hierarkiska nivåer och på grund av det har olika krav och formella förväntningar på sin chefsroll tenderar studier om chefsarbete att bortse från chefer på olika nivåer i samma studie. Det leder till en bristande förståelse för hur den formella organisationsstrukturen påverkar chefsarbete på olika nivåer. Dessutom tenderar studier om chefskap att bortse från att även chefer är medarbetare och att formella samarbetsförbindelser styr hur underordnade chefer genom den formella strukturen förväntas interagera med sin överordnade chef och sina medarbetare (Backström et al. 2006).

Det finns således en brist på empiriska studier som förklarar varför chefer på olika hierarkiska nivåer arbetar på ett visst sätt på grund av den formella strukturen. Det behövs flera studier som beaktar flera chefsnivåer i samma studie och dessutom belyser hur den formella strukturen påverkar interaktionen mellan chefer på olika hierarkiska nivåer (Tengblad, 2012).

Studier om chefsarbete är dock inget nytt fenomen. En av de mest refererade klassificeringarna av chefers arbete är Mintzberg (1973) där han genom sin observationsstudie av fem höga chefer kategoriserade chefernas vardagliga aktiviteter i tio olika roller. Dessa roller delade sedan Mintzberg in under tre olika dimensioner, *interpersonella, informations- och beslutsroller*. Rollerna galjonsfigur, ledare och nätverkare delades in under *interpersonella* roller. Monitor, informationsförmedlare och talesman under *informationsroller*. Slutligen delade Mintzberg in rollerna entreprenör, störningshanterare, resursfördelare och förhandlare under epitetet *beslutsroller*. Trots att Mintzberg (1973) baserade sin studie på fem chefer med VD-position är han noga med att belysa det faktum att dessa roller även är aktuella för chefer verksamma på olika hierarkiska nivåer och i olika kontexter. Detta argument får empiriskt stöd av ett antal studier som använt Mintzbergs modell, exempelvis (Choran, 1969; Costin, 1970; Pavett et al. 1983; McCall and Segrist, 1980).

Mintzbergs studie säger ingenting om chefsarbete på olika nivåer i en hierarki, han menar att de tio chefsrollerna som används för att förstå chefsarbete för fem företagsledare, kan användas för att beskriva chefsarbete generellt. Mintzbergs studie är en bland många exempelvis (Tengblad, 2006; Kurke & Aldrich, 1983) som studerar chefsarbete på en nivå i samma studie. Ingen studie i litteraturgenomgången har hittats som jämför chefsarbete mellan olika hierarkiska nivåer i samma studie och dessutom belyser hur den formella strukturen påverkar chefsarbetet och interaktionen mellan cheferna på respektive nivå. Denna studie syftar till att fylla det kunskapsgapet.

1.2 Problemdiskussion

Mintzberg hade genom sina tidiga studier (1973, 1979) ambitionen att beskriva vad chefer faktiskt gör i sitt arbete och på så vis utveckla en förståelse för vilka krav och förväntningar chefer ställs inför i sitt vardagliga arbete. Likt Burns (1954, 1957) kunde han konstatera att den traditionella bilden av chefen som en rationell planerare som koordinerar, samordnar och analyserar inte stämmer överens med de verkliga arbetsförhållandena. Istället tycks chefers arbete karaktäriseras av variation och intensitet där de faktiska aktiviteterna är reaktiva och inte proaktiva. Mer moderna studier (Yukl, 2006; Wenglén, 2007; Tengblad, 2006) bekräftar detta.

För att beskriva chefsarbete utvecklade Mintzberg sina tio roller som ett verktyg för att kategorisera vilka aktiviteter som chefer utför i sitt arbete. Dessutom hävdar han att dessa roller kan användas som ett verktyg för att förstå chefers arbete generellt oavsett vilken hierarkisk nivå eller funktion de ansvarar för, trots att Mintzbergs studie baserades på fem chefer med VD-position. Bland annat menar han att de högsta cheferna främst utför aktiviteter knutna till rollerna (nätverkare, talesman och galjonsfigur) medan mellanchefer och lägre utför aktiviteter kopplat till rollerna (störningshanterare, förhandlare och informationsförmedlare) på grund av att arbetet blir mer fokuserat på lägre chefsnivåer. Mintzbergs studie har blivit kritiserad av exempelvis (Martinko & Gardner, 1985; Snyder & Glueck, 1980; Snyder & Wheelen, 1981; Stewart, 1982) främst på grund av att han inte empiriskt visar att rollerna är applicerbara på mellanchefer och första linjens chefer. Dessutom säger inte Mintzbergs arbete någonting om hur den formella strukturen påverkar chefsarbetet på olika hierarkiska nivåer samt hur den påverkar interaktionen mellan cheferna som innehar de olika rollerna.

En lång rad studier har gjorts som använder Mintzbergs roller för att beskriva chefsarbete i organisationer t.ex. (Kurke & Aldrich, 1983; McCall and Segrist, 1980; Pavett et al. 1983; Tengblad, 2006; Nebel & Ghei, 1993). Gemensamt för dessa studier, oavsett vilken metod som används i undersökningen, är att de bortser från hur den formella organisationsstrukturen som finns i företagen påverkar chefsarbetet samt interaktionen mellan chefer på olika hierarkiska nivåer.

Kurke & Aldrich (1983) använder likt Mintzberg en strukturerad observation för att studera fyra chefer med VD-position, de fann snarlika resultat som Mintzberg, att chefers arbete karaktäriseras av variation, intensitet och otydlighet. Författarna belyser dock inte interaktionen mellan cheferna och deras studie utgår enbart från chefer på en hierarkisk nivå utan att vidare beakta hur strukturen påverkar chefsarbetet på denna nivå. Liknande resultat visar Tengblad (2006) i sin observationsstudie om fyra företagsledare i Sverige. Jämfört med Mintzbergs studie kunde Tengblad bl.a. konstatera att cheferna spenderade mer tid i sina informationsroller och att kontakten till underordnade var mer frekvent. Resultaten är dock begränsade till chefer på den institutionella nivån och kan därför inte generaliseras till chefer på den operativa samt administrativa nivån. Dessa begränsningar redogör även Tengblad för i sin studie. Ovanstående studier fokuserar enbart på chefers aktiviteter och roller på en nivå, ledningsnivån.

Exempel på studier som undersöker hur chefsarbete varierar mellan olika hierarkiska nivåer är McCall & Segrist (1980). De gjorde en enkätundersökning med 2600 chefer utspridda på olika hierarkiska nivåer och deras resultat visar att chefsrollerna entreprenör, ledare, nätverkare samt resursfördelare var viktigare för chefer på lägre nivåer medan rollerna informationsförmedlare,

talesman samt galjonsfigur var viktigare för mellanchefer samt högre chefer. Studien konstaterar, likt Mintzberg att chefer spenderar mer tid i vissa roller beroende på vilken hierarkisk nivå de befinner sig på. Dock sker ingen vidare analys av hur den formella strukturen på olika nivåer påverkar chefsarbetet. Hur cheferna interagerar med varandra mellan de olika nivåerna, nämns inte överhuvudtaget.

Liknande brister kan hittas hos Pavett & Lau (1983) samt Nebel & Ghei (1993) vars studier visar att chefer på olika hierarkiska nivåer ägnar mer tid åt aktiviteter knutna till vissa roller i sitt arbete än andra. Bland annat spenderade chefer med ledningsposition mer tid åt aktiviteter knutna till rollerna nätverkare, talesman och galjonsfigur medan chefer på den operativa samt administrativa nivån spenderade mer tid åt rollerna entreprenör, störningshanterare och resursfördelare. Studien säger dock inte någonting om den formella strukturens påverkan på chefsarbetet och interaktionen mellan cheferna som innehar rollerna på olika nivåer.

De studier som ändå beaktar hur den formella strukturen påverkar chefsarbete (Nealey et al. 1968; Barnes et al. 2001; Uyterhoeven, 1989; Tengblad, 2012; Hales & Tamangani, 1996) studerar enbart en hierarkisk chefsnivå, vilket gör att även dessa förbiser hur interaktionen mellan chefer på olika hierarkiska nivåer påverkas av den formella strukturen.

Exempelvis studerade Nealey et al. (1968) bland annat hur den formella strukturen i ett tillverkningsföretag påverkade chefsarbetet för första linjens chefer. Resultaten visar att strukturen på den operativa nivån gjorde att arbetet blev mer kortsiktigt, aktiviteterna kretsade kring att lösa dagliga problem, vilket gjorde att cheferna spenderade mest tid åt aktiviteter knutna till informations- och beslutsroller. Barnes et al. (2001) & Uyterhoeven, (1989) som b.la studerade områdeschefer inom tillverkningsindustrin kunde konstatera att den formella strukturen medförde högre krav på administrativa kunskaper och förmåga att hantera komplex information. Därför spenderade dessa chefer mer tid åt aktiviteter knutna till rollerna nätverkare och informationsförmedlare.

Tengblad (2012) som b.la studerade hur den formella strukturen påverkade enhetschefers arbete inom tillverkningsindustrin visade att, på grund av att aktiviteter på den operativa nivån är tätt sammankopplade i produktionsprocessen och att processer hela tiden måste utföras mer effektivt, var cheferna tvungen att ta hänsyn till oförutsedda händelser i sin planering. Beslutsfattandet kännetecknades av osäkerhet och cheferna spenderade mest tid i informations- och interpersonella roller. Hales & Tamangani (1996) visar liknande resultat.

Sammanfattningsvis har konstaterats ovan att det råder en brist på forskning som studerat den formella strukturens påverkan på chefsarbete och interaktionen mellan chefer på olika hierarkiska nivåer i samma studie. Tidigare forskning har antingen fokuserat på hur den formella strukturen påverkar chefsarbete på en hierarkisk nivå och då bortsett från dess påverkan på interaktionen mellan chefer på olika nivåer. Samtidigt har forskning gjorts gällande chefsarbete på olika hierarkiska nivåer men då bortsett från hur den formella strukturen påverkar chefsarbetet samt interaktionen mellan cheferna på de olika nivåerna. Trots att studier om chefsarbete har en lång tradition finns förhållandevis få empiriska studier som undersöker chefsarbete i en hierarkisk kontext. För att förstå vad chefer gör i sitt arbete går det inte att bortse från den kontext som de befinner sig i. Chefer på olika nivåer har olika förutsättningar

att bedriva sitt arbete, där lägre chefers arbete präglas av ett mer kortsiktigt tidsperspektiv och snävare handlingsutrymmen jämfört med högre chefer. Det påverkar också vilka resultat som ska uppnås och hur cheferna utvärderas. De olika förutsättningarna får troligtvis också effekter för hur chefer interagerar i det dagliga arbetet. Trots detta finns en brist på empiriska studier som jämför chefsarbete på olika hierarkiska nivåer i samma studie.

Det vore därför intressant att genom en empirisk studie beskriva och analysera hur den formella strukturen påverkar chefsarbete på olika nivåer i samma studie, samt hur den påverkar hur över- och underordnade chefer interagerar, mellan dessa nivåer. Genom att sedan jämföra chefsarbete och interaktionen mellan över- och underordnade chefer mellan de olika nivåerna förklaras varför chefer på olika nivåer i en formell hierarki arbetar och interagerar på ett visst sätt på grund av den formella strukturen. Till skillnad från tidigare studier i litteraturgenomgången ger denna studie därför en heltäckande bild av chefsarbete i en formell hierarki samt hur chefsnivåerna är beroende av varandras prestationer för att nå organisationens mål.

1.3 Syfte

Syftet med studien är att beskriva och analysera hur den formella strukturen påverkar chefsarbete på tre olika chefsnivåer (avdelningschef, områdeschef, enhetschef). Formell struktur syftar i denna studie på den formella organiseringen vad gäller hierarkins utformning, organisationsteknologi, chefers ansvarsområden, tidsperspektiv i arbetet, system för resultatmål och resultatuppföljning samt standardisering av arbetsuppgifter. Vidare är syftet att beskriva och analysera hur den formella strukturen påverkar underordnade chefers interaktion med sina direkt överordnade chefer under formella och informella möten samt vilka frågor som berörs i interaktionen under dessa möten, mellan de tre chefsnivåerna. Därefter jämförs chefsarbete och interaktionen mellan över- och underordnade chefer så som vi har kunnat kartlägga den på de tre olika hierarkiska nivåerna. Syftet med den jämförelsen är att identifiera skillnader och likheter mellan chefsarbete på olika hierarkiska nivåer med hänsyn till den formella strukturen.

1.4 Bidrag

Genom vår jämförande studie är det teoretiska bidraget att konceptualisera och beskriva hur chefsarbete på olika hierarkiska nivåer påverkas av den formella strukturen. Studien ger därför kunskap om varför chefer på olika hierarkiska nivåer arbetar som de gör på grund av den formella strukturen. Den praktiska användbarheten av studien är noggranna kartläggningar av vad chefer på olika nivåer faktiskt gör i sitt arbete, vilket bidrar till kunskap om vad arbetstiden används till och hur den formella organiseringen påverkar chefsarbetet på de olika nivåerna. Eftersom studien behandlar chefsarbete och interaktion mellan över- och underordnade chefer på tre nivåer där varje nivå är länkad till nästa, är bidraget vidare att visa på hur de olika nivåerna är beroende av varandras prestationer för att utföra arbetet. På det sättet bidrar studien till kunskap om ledningsarbete på olika nivåer i en formell hierarki. Samtidigt kan resultaten från studien användas för att förstå chefsarbete i verksamheter som har liknande seriekopplade teknologi och hierarkiska utformning som det studerade företaget.

1.5 Frågeställningar

Hur påverkar den formella strukturen chefsarbete på tre chefsnivåer (avdelningschef, områdeschef, enhetschef)?

Hur påverkar den formella strukturen underordnade chefers interaktion med sina direkt överordnade chefer under formella och informella möten samt vad interaktionen handlar om under dessa möten, mellan de tre chefsnivåerna?

Vilka skillnader och likheter kan identifieras gällande chefsarbetet och interaktionen mellan cheferna och varför?

1.6 Avgränsning

Vi avgränsar oss till att studera chefer inom enheten för produktion i det studerade företaget. Vi avgränsar oss också till att studera interaktionen mellan över- och underordnade chefer mellan de olika nivåerna varför interaktion mellan chefer på samma hierarkiska nivå inte är fokus för studien.

2 Teoretisk referensram

I teorikapitlet kommer det redogöras för tidigare forskning som är relevant för vår studie. Teorin är utgångspunkten för vår studie och har styrt våra val vid insamling och presentation av data. Dessutom används teorin för att analysera vårt empirimaterial. Kapitlet följer en ordning som går från formella strukturer och hierarkier till kontingensfaktorer och Mintzbergs chefsroller.

2.1 Den teoretiska referensramens innehåll

Avsnittet om formella strukturer och hierarkier som presenteras behandlar först forskning om formella strukturer för att ge en bild av hur en formell hierarki är uppbyggd och dess fördelar för organisationen. Vidare presenteras chefers ansvar som följer av en specifik position i den formella hierarkin, vilket ger en förståelse för vilka krav och förväntningar som ställs på chefer på olika hierarkiska nivåer. Avsnittet om hierarkier avslutas med en redogörelse för formella strukturer i företag verksamma inom tillverkningsindustrin eftersom det studerade företaget är verksamt inom den kontexten.

Nästa del i referensramen handlar om kontingensfaktorer där det redogörs för hur en viss typ av organisationsteknologi får direkt styrande implikationer för hur den formella strukturen utformas. Detta ger sedan ett verktyg för att i nästa del förstå hur interaktionen mellan chefer på olika nivåer, påverkas av en viss organisationsteknologi och formell struktur. Avsnittet avslutas sedan med en redogörelse för två sätt att beskriva interaktionen mellan en formell ledare och följare, samt hur den formella strukturen påverkar dessa två typer av interaktion.

Referensramen avslutas med en presentation av Mintzbergs tio chefsroller som i denna studie kommer att användas som en modell för att konceptualisera och beskriva chefsarbete. I nästa del av det avslutande avsnittet presenteras tidigare forskning som studerat hur den formella strukturen påverkar chefsarbete på olika nivåer. Denna forskning ger ett verktyg att förstå hur strukturella inslag på en viss hierarkisk nivå påverkar vad cheferna gör i sitt arbete.

2.2 Formella strukturer och hierarkier

2.2.1 Formella strukturer

I organisationer finns det formella strukturer. Dessa är uppbyggda av en beslutad arbetsfördelning för att främja specialisering i organisationen, en gruppering av uppgifter på olika enheter för att samordningen i organisationen ska underlättas, en auktoritetsfördelning så det är tydligt vem som har befogenhet att ta beslut samt olika system för kontroll, koordinering och styrning av arbetet i organisationen (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Ett sätt att se på formella strukturer är att det handlar om en rationell konstruktion som med hänsyn till tekniska, institutionella och marknadskrav ska uppnå organisationens mål (Dow, 1988).

En stor del av den formella strukturen i en organisation består av en hierarkisk ordning (Diefenbach & Sillince, 2011). Weber beskriver den formella hierarkin som en vertikal formell integration av officiella positioner i en organisationsstruktur där varje position är under övervakning och kontroll av en överordnad position (Weber, 1921/1980, citerad i Diefenbach & Sillince, 2011). En annan beskrivning är att en formell hierarki är ett officiellt system av roller, på olika nivåer, där rollerna är sammanlänkade genom den ordergivning som sker uppifrån och ner (Laumann et al. 1971; Mousnier, 1973). Oavsett hur man väljer att benämna

den formella hierarkin så finns det förespråkare som argumenterar för de fördelar som denna formella konstruktion erbjuder. Exempelvis kommer Jaques (1990) fram till att en formell hierarki är det mest effektiva och även den mest naturliga strukturen för en stor organisation och har en viktig funktion vad gäller ansvarsfördelningen mellan olika formellt utsedda positioner. Jaques (1990) konstaterar också genom sin studie att en formell hierarki påverkar vilket tidsperspektiv som präglar chefers arbete på olika nivåer i en organisation. Resultaten visar att chefer på högre nivåer ansvarar för mer långsiktiga, övergripande och strategiska frågor som kan sträcka sig flera år i tiden. Chefer på de lägre nivåerna ansvarar för arbetsuppgifter som sträcker sig från dagar till månader. Ju längre ned i hierarkin chefer är positionerade desto kortsiktigare blir alltså arbetets karaktär samtidigt som arbetet formaliseras genom regler och rutiner (Jaques, 1990).

Bigley & Roberts (2001) finner att de olika beståndsdelarna i en formell hierarki är viktiga för att en organisation ska kunna vara flexibel och klara sig på krävande konkurrensutsatta marknader. Formella strukturer behövs för att kunna samordna och koordinera aktiviteter och resurser från flera olika nivåer i en organisation, så att anpassningen mot externa krav kan underlättas. Den formella strukturen måste därför hela tiden balansera mellan att skapa stabilitet och flexibilitet. Stabilitet behövs för att skapa en förutsägbarhet och effektivitet där organisationens medlemmar på grund av sin position, vet hur arbetsuppgifterna ska lösas från gång till gång. Samtidigt måste det finnas en flexibilitet för att anpassa organisationens produkter och tjänster till externa marknadskrav (Bigley & Roberts, 2001).

Sammantaget handlar fördelarna med en formell hierarki om att när rollerna och ansvarsområdena är tydligt urskiljningsbara, och åtskilda från varandra, kan människor i organisationen fokusera på sina uppgifter. Genom detta upplägg skapas förutsättningar för att icke uppgiftsorienterade-problem reduceras i omfattning (Diefenbach & Todnem By, 2012). Enligt Merton (1961) skapar den formella strukturen även förutsättningar för att eliminera personliga relationer och icke-rationellt agerande. Genom tydliga regler, rutiner, riktlinjer och belöningssystem främjar den formella strukturen beteenden som anses rationella för att uppnå organisationens mål och syften. Med andra ord erbjuder hierarkin en smidig, regelbunden och effektiv funktion för att organisatoriska policys, processer och strukturer ska få genomslag (Diefenbach & Todnem By, 2012).

Avslutningsvis kan konstateras att den formella auktoriteten, som är en grundförutsättning för att kunna verka i den formella hierarkin, utgår från en position, och är skild från själva innehavaren av positionen (Mechanic, 1962). Mintzberg (1979) menar att även om den formella auktoriteten visserligen enbart representerar en begränsad aspekt av en komplex organisation, måste den onekligen studeras för att kunna förstå hur organisationen är uppbyggd och hur den verkar. Vidare kan man se på auktoriteten, som den formella positionen innebär, som enbart en sida av ett mynt, där den andra sidan är det ansvar som följer av den formella positionen.

2.2.2 Ansvar utifrån hierarkisk position

På grund av sin formellt utsedda position tilldelas chefer ett stort ansvar för att driva organisationen framåt och fatta rätt beslut. Ansvaret är därmed en del i representationsuppgiften och fördelas utefter den hierarkiska ordningen, där medarbetare tilldelas relativt lite ansvar i förhållande till chefer. Genom sin formella ställning kontrollerar chefer resurser, information, belönings och bestraffningsmedel vilka kan användas för att styra medarbetarna. Dessutom har chefer ansvar och kontroll över arbetsuppgifter och bestämmer vem som ska utföra vad (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

Chefer på olika nivåer i organisationer har genom sin roll olika förutsättningar att påverka och utöva inflytande över medarbetare. Chefer på de högre nivåerna i en organisation tenderar att ha större ansvar för att utforma mål, visioner och strategier för en långsiktigt hållbar organisation. Chefer på högre nivåer i hierarkin är ansvariga för mer strategiska, strukturella och abstrakta uppgifter och frågor (Karanika-Murray et al. 2014). Chefer på högre nivåer måste kunna förutse framtida utmaningar, göra prioriteringar av komplex karaktär samt kunna hantera externa relationer. En förmåga som ofta förknippas med chefer på högre nivåer är den konceptuella förmågan. Detta innebär chefens förmåga att se helheten och ha kunskap om många olika områden. Högre chefer har oftast en bred kunskap och kan lite om mycket (Backström et al. 2006). Wilson (2008) hävdar att högre chefer ägnar stor tid åt att utforma informella nätverk och att skapa samt ingå i samarbetsrelationer med andra chefer. Cheferna använder informella metoder för att sprida och samla information samtidigt som de är medvetna om betydelsen av att kunna samtal och interagera med människor i olika sammanhang. Ju högre upp i organisationen chefer kommer desto större distans skapas till underordnade samtidigt som klimatet blir mer politiskt och osäkert.

Mellanchefer har, på grund av deras position i hierarkin, ansvar för att motta information från ledningen och sprida denna vidare till sina medarbetare. Dessutom måste mellanchefer hålla högre chefer informerade om vad som händer på den operativa nivån och ansvarar för att implementera mål från ledningen i den dagliga verksamheten. Mellanchefer har oftast en närmare kontakt med medarbetare än högre chefer eftersom deras position i hierarkin innebär en daglig kontakt och kommunikation med medarbetare (Uyterhoeven, 1989). En stor del i mellanchefers jobb att sätta upp mål och därefter styra medarbetare mot dessa mål genom resursallokering, kommunikation, och samarbete med andra enheter. Jämfört med chefer på högre nivåer är mellanchefernas koordinerande beteende mer direkt och påtagligt, vilket påverkar medarbetares beteenden och uppfattningar genom en daglig interaktion. Dessutom har mellanchefer ofta ett administrativt ansvar genom att säkerställa att regler, rutiner och riktlinjer följs i det dagliga arbetet (Uyterhoeven, 1989).

Chefer som är verksamma på den operativa nivån har ansvar för att den dagliga arbetsprocessen fungerar och att styra medarbetare i enlighet med organisationens mål, i det dagliga arbetet. ”Linje-chefer” måste ha förståelse för den operativa kärnverksamheten och positionen kräver ofta att hantera dagliga störningar som exempelvis konflikter mellan medarbetare, kundklagomål, problem i produktionen m.m. På den operativa nivån är arbetet mer fokuserat vilket ställer högre krav på linje-chefernas ledaransvar att coacha och motivera medarbetare i

deras arbete. Dessutom har chefer på den operativa nivån ett direkt ansvar för att delegera arbetsuppgifter till medarbetare samt fördela resurser så att arbetsprocessen blir effektiv (Alvesson & Svenningsson, 2014).

2.2.3 Hierarkier inom tillverkningsindustrin

Företag verksamma inom tillverkningsindustrin är hierarkiska till sin struktur och innehåller vanligtvis många beslutsnivåer. Detta beror bland annat på behovet av att differentiera arbetsuppgifter, som exempelvis produktions-, inköps, försäljnings, ekonomi och personalfrågor. När specialisering av arbetsuppgifter i olika funktioner ökar, d.v.s. den s.k. horisontella arbetsdelningen, ökar också den vertikala arbetsdelningen, eftersom ökad specialisering ofta kräver ökad övergripande samordning (du Gay, 2000; Alvesson & Svenningsson, 2012).

En ökad vertikal och horisontell arbetsdelning driver på behovet av samordning och kontroll. Därför är hierarkier inom tillverkningsindustrin designade för att formalisera arbetsprocesserna genom tydliga arbetsbeskrivningar, regler, rutiner och riktlinjer. Genom att standardisera arbetsprocesser, kunskaper, färdigheter och normer är syftet att generera identiska resultat och uppnå stordriftsfördelar central (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

Mintzberg (1979) har utvecklat teorier om organisationsstrukturer i olika typer av verksamheter. En av dessa strukturer kallas för maskinbyråkratin och tenderar att vara rådande hos många organisationer inom tillverkningsindustrin, där det sker en massproduktion av förhållandevis enkla produkter. Denna organisationsstruktur kännetecknas av en centraliserad beslutsmakt där chefer på olika hierarkiska nivåer styr och samordnar med bakgrund från skriftliga regler och procedurer. Det finns en tydlig hierarki med klara ansvarsområden, där det klart framträder vem som är överordnad och underordnad inom de olika kompetensområdena. Teknostrukturen framstår som central och består av mellanchefer vilka inte är direkt involverade i produktionen, men som ändå påverkar den genom att upprätta policyer, planera, bestämma rutiner, ansvara för rekrytering och utbildning samt utföra internkontroller m.m. Syftet med en maskinbyråkrati är att skapa administrativ ordning och produktionsmässig förutsägbarhet, d.v.s. öka effektiviteten i både beslutsfattande och produktion (Mintzberg, 1979).

I den operativa delen är strukturen formad för att standardisera arbetsprocessen, vilket medför att arbetsuppgifterna är relativt enkla, repetitiva och formaliserade. Detta leder till en tydlig arbetsdelning både vertikalt och horisontellt med arbetsuppgifter som är specialiserade och utförs i olika funktioner eller avdelningar. Strukturen gör så att anställda lämnas med lite handlingsutrymme, deras beteende formaliseras genom den rutinmässiga arbetsprocessen vilket speglar organisationens mål att uppnå ett effektivt flöde och stordriftsfördelar (Mintzberg, 1989). Den formella hierarkin styr också samarbetsförbindelser mellan chefer, vem som rapporterar till vem, hur information förmedlas och hur arbetet fördelas (Rank, 2008). På den operativa nivån är chefers arbete mer fokuserat till själva produktionsprocessen. Första linjens chefer, såsom avdelningschefer befinner sig dagligen på ”golvet” där det faktiska arbetet sker. Därför är deras aktiviteter centrerade till att underhålla ett effektivt flöde i produktionsprocessen (Mintzberg, 1979). Relationen till överordnade chefer vilken Dow (1988) menar ”designas”

genom den formella hierarkin, kretsar på denna nivå kring informationsutbyte för att säkerställa att målstyrt arbete sker (Dow, 1988). Ett annat tydligt exempel på att relationen mellan chefer styrs av den formella hierarkin är Stewarts (1967) empiriska studie om första linjens chefer inom ett tillverkningsföretag. Strukturen kring den operativa nivån gjorde att arbetet blev mer kortsiktigt, aktiviteterna mellan cheferna kretsade kring att lösa dagliga problem. Cheferna som var direkt involverade i produktionsprocessen hade formella riktlinjer och procedurer som hjälp för att upptäcka eventuella avvikelser i produktionsflödet. Mellancheferna analyserade och förmedlade dagligen till sina underställda chefer, statistik gällande leverans och produktion för att säkerställa att det inte blev förseningar, samt att leveranser skedde enligt uppsatta mål för kvalitet, kostnad och kvantitet (Stewart, 1967). Den formella strukturen kring den operativa nivån gör att första linjens chefer utöver ett direkt ansvar för produktionen och sin personal, även ansvarar för att tolka och översätta information samt implementera riktlinjer från chefer på den administrativa nivån, i sitt vardagliga arbete (Mintzberg 1973, 1979).

Den administrativa nivån är klart skild från den operativa, för att skapa förutsättningar för koordinering och samordning av arbetet. Dessutom är denna nivå indelad i olika funktionsbaserade enheter för att främja specialisering av arbetet. Strukturen runt den administrativa nivån är byggd för att främja formella samarbetsförbindelser mellan olika chefsnivåer och bygger på vertikala nivåer av kontroll och samordning (Mintzberg, 1989).

På denna nivå finns områdeschefer och enhetschefer. Deras position i hierarkin leder till andra krav och förväntningar på deras arbete. Dessa chefer är inte direkt involverade i produktionsprocessen utan fungerar mer som ett ”filter” för att dels möjliggöra att information från den högsta ledningen förmedlas till avdelningscheferna, men ansvarar också för att rapportera direkt produktionsrelaterad information till platscheferna (Mintzberg, 1979). Jaques (1990) är av uppfattningen att en hierarki består av en uppsättning vertikalt differentierade chefspositioner och upprätthålls genom relationer mellan chefer på olika hierarkiska nivåer. Exempel på sådana formella relationer är Mintzbergs (1979) beskrivning av områdeschefer samt enhetschefers relationer till andra chefer inom tillverkningsindustrin. Dessa relationer kretsar främst kring mellanchefernas administrativa ansvar för att säkerställa att regler, rutiner, riktlinjer och policies följs inom området eller enheten som ansvaras för. Dessutom är dessa chefer, utifrån sin position i hierarkin, ansvariga för mer strategisk långsiktig planering samt att upprätta och kommunicera strategier, affärs- och verksamhetsplaner och mål till första linjens chefer (Mintzberg, 1979).

Vidare är det vanligt att områdeschefer och enhetschefer inom tillverkningsindustrin leder tvärfunktionella arbetsgrupper, för att öka transparensen och kommunikationen med övriga produktionsavdelningar. Både områdeschefer och enhetschefer är även ytterst ansvariga för att implementera mål från ledningen och se till att avdelningscheferna med deras medarbetare dagligen arbetar enligt målen (Mintzberg, 1973). Detta är ett tydligt exempel på att den formella hierarkin styr hur chefer interagerar genom tydligt skilda ansvarsområden, där mellanchefer ansvarar för att första linjens chefer arbetar enligt mål som ledningen satt upp för verksamheten (Diffenbach & Sillence, 2011). Genom kontinuerliga möten med ledningen är även dessa delaktiga i arbete som kretsar kring exempelvis effektivisering, standardisering och förlustminimering. Enhetschefer inom en produktionsavdelning har ofta ansvar för att

kontinuerligt kommunicera med externa kontakter såsom kunder och underleverantörer (Mintzberg, 1973).

2.3 Kontingensfaktorer

2.3.1 Organisationsteknologi och formell struktur

Givet att organisationer styrs av övergripande mål finns också en tydligt utformad struktur som styr människors handlingar och aktiviteter att nå dessa mål. Arbetsprocesser rationaliseras genom strukturen för att nå organisationens målsättningar på ett effektivt sätt. Genom att begränsa ansvar och kontroll över resurser erbjuder strukturen tydliga ramar för organisationens medlemmar inom vilka det är skäligt att förvänta sig effektivitet. Thompson (1988) kallar de interna aktiviteter och processer som transformerar resurser och material till färdiga produkter, för organisationsteknologi. Organisationsteknologi är alltså den kunskap som finns internt i företaget för att utveckla och använda utrustning, verktyg, och metoder för att producera en speciell produkt. Olika typer av organisationer har olika teknologier. Den *förmedlande* teknologin finns typiskt i verksamheter vars produkter består av tjänster, där den interna verksamheten är utformad för att betjäna unika kunders behov, varför arbetsprocesser är utformade för att hantera ett stort antal kunder och klienter vilka kräver olika typer av lösningar (Thompson, 1988). Den *intensiva* teknologin finns i verksamheter där det enskilda fallet bestämmer vilka aktiviteter som måste utföras och hur de ska koordineras för att lösa detta unika fall. Ett typexempel är ett sjukhus där en akut situation kräver en kombinerad insats från olika specialiserade funktioner för att lösa situationen (Thompson, 1988).

Inom tillverkningsindustrin, där arbetsprocesser är tätt sammankopplade och utförs under strikta tidssekvenser, finns en form av *seriekopplad* teknologi där handlingar och aktiviteter måste utföras sekventiellt. Företag verksamma inom tillverkningsindustrin har tillverkningsprocessen som sin kärnteknologi. Varje avdelning är designad för att hantera sin del av den standardiserade arbetsprocessen , där kontroll sker genom regler och rutiner eftersom inga avvikelser från det specificerade får förekomma (Thompson, 1988). Det medför att arbetsuppgifter i seriekopplade teknologier är standardiserade och repetitiva där en fullständig kunskap om orsak och verkansamband gör det möjligt för organisationen att beräkna standards för maximala prestationer. Varje avvikelse från det på förhand specificerade tolkas negativt och åtgärdas direkt. Enligt Thompsons (1988) teori får organisationsteknologin sedan direkt styrande implikationer för hur den hierarkiska strukturen utformas. Inom tillverkningsindustrin, där det finns en seriekopplad teknologi, är därför den hierarkiska strukturen utformad för att betjäna den tekniska eller operativa kärnan för att underhålla ett effektivt flöde i produktionsprocessen som kontinuerligt måste fortlöpa utan störningar. Varje hierarkisk nivå måste ge ett jämnt bidrag till helheten där misslyckade resultat på en nivå påverkar resultatet på nästa hierarkiska nivå. Regler och rutiner dominerar hur arbetsflödet ska styras, formella kommunikationskanaler finns tydligt definierade och beslutsfattande följer den hierarkiska ordningen (Thompson 1988). Informationen som förmedlas nedåt i hierarkin är formell till sin karaktär och består av arbetsbeskrivningar och principer vilka ska följas för att underhålla produktionsprocessen. Information som sänds upp från den operativa kärnan handlar främst om återkoppling kring hur produktionen går i förhållande till de tydligt nedbrutna resultatmålen från ledningen (Mintzberg, 1979).

2.3.2 Interaktion och formell struktur

Organisationsteknologin får effekter för hur förbindelser och interaktioner mellan chefer på olika hierarkiska nivåer är ”designade”. Den administrativa nivån fungerar som en kontaktlänk mellan den operativa kärnan och den högsta ledningen och styr, övervakar samt administrerar arbetet på den operativa nivån. På grund av att arbetet på den operativa nivån kretsar kring kortsiktighet är det den administrativa nivåns uppgift att reducera osäkerhet genom att identifiera störningar och eventuella hot. Därför kretsar interaktionen mellan chefer på den administrativa och operativa nivån kring att säkerställa teknisk rationalitet, där underchefernas arbete ständigt utvärderas utifrån effektivitetsmått. Till följd av det blir interaktionen av strikt formell karaktär där den hierarkiska strukturen ger de överordnade cheferna rätt att tillrättavisa och instruera underordnade chefer (Thompson, 1988). Det sker med andra ord bland annat en samordning genom direkt tillsyn eftersom den formella hierarkin upprättar ett system för personlig, direkt övervakning och kontroll. Fördelarna med direkt tillsyn är att överordnade chefer kan ge tydliga styrsignaler och få bra återrapportering för kontroll. Samordningsformen kan dock ta bort chefer från produktivt arbete och lätt leda till konflikter (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Det sker också andra samordningsmekanismer på den operativa nivån som påverkar interaktionen mellan chefer. Standardisering av arbetsuppgifter syftar till tydligt definierade regler, rutiner och procedurer för att säkerställa att uppgifterna blir utförda på samma sätt från gång till gång (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Detta gör att interaktionen mellan chefer på den operativa och administrativa nivån tenderar att ha en transaktionsorienterad karaktär, där överordnade chefer definierar en ram för vilken prestation som förväntas. Resultat utvärderas och avvikelser från den förväntade prestationen analyseras för att direkt implementera motåtgärder. Interaktionen kretsar kring att uppnå de uppsatta målen för verksamheten där lyckade resultat belönas och misslyckade analyseras för att sedan åtgärdas (Bass et al. 2003).

Den seriekopplade teknologin som finns på den operativa kärnan påverkar strukturen kring den administrativa nivån som är utformad för att på kort sikt reducera osäkerhet för att uppnå teknisk rationalitet i den operativa kärnan. På längre sikt präglas arbetet på den administrativa nivån av att uppnå flexibilitet och tillsammans med ledningsnivån, säkerställa en långsiktighet genom upprättandet av mål och strategier (Thompson, 1988). Interaktionen mellan över- och underordnade chefer på den administrativa nivån är inte lika starkt fokuserad på att koordinera och styra handlingar och aktiviteter eftersom arbetet inte är direkt relaterat till den operativa kärnan. Interaktionen kretsar istället kring att kontrollera att arbetet går enligt de uppsatta målen för verksamheten (Mintzberg, 1979). Detta konstaterar även Basford et al. (2012) i sin studie där interaktionen mellan högre chefer på den administrativa nivån kretsar kring effektivitetsfrågor och måluppfyllnad. Kontakten är inte lika frekvent mellan chefer på den administrativa nivån, därför att hierarkin innebär en tydlig distans mellan chefsleden. Därmed handlar interaktionen mellan dessa chefer om att involvera varandra i beslutsfattande samt förmedla tydliga förväntningar på resultat (Basford et al. 2012).

2.3.3 Transaktionsorienterad och relationsorienterad interaktion

Två väletablerade begrepp för att benämna interaktionen mellan en formell ledare och följare är transaktionsorienterad respektive relationsorienterad interaktion. Enligt Howell & Avolio (1993) karaktäriseras den transaktionsorienterade interaktionen mellan den formella ledaren och följare av att ledaren tydligt definierar vilken prestation som förväntas av följare och aktivt sedan utvärderar att dessa når de specificerade målen. Därför kretsar interaktionen kring att den formella ledaren aktivt söker efter avvikelser från det förväntade och åtgärdar problem direkt när de dyker upp. Följare vet vad som förväntas av dem och vid måluppfyllelse sker belöning samtidigt som misslyckade resultat leder till tillrättavisningar och utebliven belöning. Denna typ av interaktion påverkas av organisationens strukturella förhållanden och syftar till att arbetet sker enligt rutinen. Den transaktionsorienterade ledaren har som mål att reducera osäkerhet och åstadkomma effektivitet varför följares arbete följs upp under strikta tidssekvenser (Howell & Avolio, 1993). Judge & Piccolo (2004) argumenterar för att denna typ av interaktion mellan ledare och följare enbart är effektiv för att uppnå kortsiktiga mål eftersom följarnas engagemang är starkt beroende av belöningar för att uppnå önskad prestation. Därför upprätthålls denna typ av interaktion mellan ledare och följare av förhandlingar mellan parterna, där ledaren utnyttjar sin formella ställning för att motivera önskade handlingar.

Enligt Bass et al. (2003) karaktäriseras den relationsorienterade interaktionen av att den formella ledaren motiverar, inspirerar och coachar följare i det dagliga arbetet. Följarna styrs genom att den formella ledaren tydligt artikulerar en vision och sedan utvecklar strategier för att tillsammans med följarna, förverkliga den visionen. Den relationsorienterade interaktionen syftar till att nå långsiktiga mål framför kortsiktiga där den formella ledaren uppmuntrar följare att vara kreativa och ta ansvar för sin egen utveckling. Den formella ledaren förväntas förena företagets övergripande mål med följares personliga för att nå resultat utöver det förväntade. Fokus är snarare att söka möjligheter och nya sätt att arbeta med sina följare än att nära övervaka följarna för att identifiera avvikelser i arbetet (Bass et al. 2003). Enligt Vito et al. (2014) baseras denna interaktion på ett känslomässigt band och en personlig relation mellan ledare och följare, där ledaren uppmuntrar följarna att ifrågasätta det rådande för att hitta nya sätt att lösa problem. Det finns en tillit och ett förtroende mellan ledare och följare som förstärks av ledarens goda förmåga att kommunicera mål och strategier.

Edwards et al. (2012) studie om chefsarbete på olika nivåer inom tillverkningsindustrin, visar att interaktionen mellan chefer på lägre hierarkiska nivåer tenderar att vara mer transaktionsorienterad till sin karaktär medan interaktionen mellan chefer på mellanchefsnivåer och högre kretsar kring ett mer transformativt och relationsorienterat utbyte. Detta har sin förklaring i att chefer på lägre nivåer i högre grad ansvarar för att underhålla ett effektivt flöde i produktionsprocessen medan högre chefer jämförelsevis fokuserar på förändring och på att upprätta samt kommunicera organisatoriska policyers. Samtidigt kan denna skillnad förklaras av att komplexiteten ökar ju högre upp i hierarkin chefer arbetar, vilket medför att interaktionen i högre grad kretsar kring att nå långsiktigt definierade mål, som enligt Bass et al. (2003) karaktäriserar den relationsorienterade interaktionen mellan ledare och följare.

Bruch et al. (2007) har i en empirisk undersökning studerat den formella hierarkins påverkan på chefers förutsättningar att utöva tranformativt ledarskap på olika chefsnivåer. Resultaten visar att interaktionen mellan högre chefer och mellanchefer i större utsträckning kretsar kring att kommunicera visioner, prestationsmål och värderingar. Förklaringen till detta är att högre chefer är mer direkt involverade i att formulera målsättningar och visioner, där målen sedan används som ett verktyg för att styra underchefer att nå dessa mål. Mellanchefer som inte är direkt involverade i att formulera mål och visioner, har istället ansvar för att förklara syftet med målen för sina underordnade chefer för att sedan implementera målen i det dagliga arbetet.

Resultat från studien visar också att högre chefer är direkt beroende av sina mellanchefer vad gäller att komma fram till innovativa och kreativa lösningar, eftersom problem på denna nivå är mer komplexa till sin karaktär. Mellanchefers har mer förutbestämda ”standarder” för att lösa problem, varför de inte är lika direkt beroende av att diskutera kreativa lösningar med sina underordnade chefer, vilket gör att interaktionen tenderar att bli mer transaktionsorienterad (Bruch et al. 2007).

2.4 Mintzbergs chefsroller

Mintzberg (1973) kunde genom observationer av fem företagsledares vardagliga aktiviteter konstatera att chefsarbete är kaotiskt, handlingsorienterat (snarare än analytiskt), fragmentariskt, verbalt (i möten och telefon) samt utförs under sträng tidspress. Baserat på dessa observationer formulerade han tio chefsroller som ett verktyg för att förstå den mängd aktiviteter som chefer dagligen utför i sitt arbete. Även om rollerna baserades på observationer av fem höga chefer menar Mintzberg (1973) att de kan användas för att förstå chefers arbete generellt samtidigt som de kan appliceras på chefer verksamma på olika hierarkiska nivåer. Chefsarbete består inte av ett antal väldefinierade aktiviteter som kan utföras i en enkel och bestämd ordning. Därför är chefsrollerna överlappande och utförs parallellt. Vilka roller som används menar Mintzberg (1973) beror på arbetet och verksamhetens karaktär, position i den formella hierarkin samt chefernas personliga egenskaper.

De tio chefsrollerna (*galjonsfigur, ledare, nätverkare, monitor, informationsförmedlare, talesman, entreprenör, störningshanterare, resursfördelare och förhandlare*) delas in i tre övergripande rollkategorier: interpersonella roller, informationsroller samt beslutsroller. Interpersonella roller handlar om kontakt mellan chefen och andra människor både inom och utom organisationen. Det gäller inte enbart verbal och fysisk kontakt, utan också hur chefen framstår som en symbol för personer inom och utom organisationen. Rollerna *galjonsfigur, ledare, nätverkare* delas in under denna kategori. I rollen som *galjonsfigur* verkar chefen som en symbol för organisationen i formella och informella sammanhang, på grund av sin formella auktoritet. Chefen har en pliktskyldighet knuten till sin formella position att representera organisationens intressen både internt och externt. Det kan exempelvis handla om att närvara vid mässor, besöka olika avdelningar inom organisationen, externa kundkontakter m.m. *Ledarrollen* framställs av Mintzberg (1973) som chefens förmåga att skapa ett gott arbetsklimat samt motivera och utveckla underordnade. Chefen utför i denna roll aktiviteter som syftar till att bygga relationer till sina underordnade på ett sätt som inspirerar dem att arbeta enligt organisationens mål och intressen. Rollen som *nätverkare* syftar till nätverk av horisontella relationer som chefen skaffar sig genom interaktion med andra chefer eller medarbetare på den

egna avdelningen, men främst utanför sin avdelning eller enhet. I denna roll bygger chefen upp ett system av externa nätverk och använder sedan dessa nätverk i sina informationsroller samt beslutsroller. Typiska aktiviteter som kretsar kring denna roll är exempelvis att småprata vid luncher, spontanmöten i korridoren, att delta i möten kring avdelningsöverskridande projekt, fester m.m. (Mintzberg, 1973, 2011).

Chefernas interpersonella relationer skapar i sin tur förutsättningar för hur chefer agerar i sina informationsroller. Som *monitor* samlar chefen in information och bearbetar denna för att identifiera problem och möjligheter inför beslutsfattande. Information söks från den *interna* verksamheten och handlar exempelvis om statistik, rapporter, åsikter från medarbetare och observationer från den direkta arbetsprocessen. Information från *externa* källor beskrivs som chefens kontakter med kunder, leverantörer samt information gällande marknadsförändringar och utveckling av ny teknik. Som *informationsförmedlare* spelar chefen en central roll för att sprida intern och extern information till medarbetare och andra chefer. Mintzberg (1973) skiljer på information om faktiska förhållanden, så kallad objektiv information och värdeorienterad information som präglas av preferenser om hur man anser att någonting borde vara. Den objektiva informationen erhålls av chefen på grund av dennes formella position och innehåller typiskt statistik, ekonomiska resultat, utvärderingar etc. Chefen förmedlar denna typ av information genom exempelvis veckomöten, nyhetsbrev och mejl. Chefen sprider den värdeorienterade informationen för att vägleda medarbetare i deras beslutsfattande och för att dessa ska arbeta enligt organisationens mål. I rollen som *talesman* förmedlar chefen information till externa intressenter gällande organisationens resultat och utveckling. Det kan exempelvis handla om kontakter med kunder, leverantörer och andra samarbetspartners.

Mintzberg (1973) menar att informationsrollerna utgör förutsättningar för att chefen ska få tillgång till information som sedan används i beslutsrollerna. Rollen som *entreprenör* syftar till aktiviteter där chefen tar initiativ till att genomföra planerade förändringar för att dra nytta av möjligheter som kan förbättra organisationen i olika avseenden. Det berör exempelvis aktiviteter som att driva organisationsförändringar såsom omorganiseringar, implementera ett nytt arbetssätt eller arbetsmetod, leda projekt, utveckla nya produkter, förbättra arbetsrutiner samt förbättra arbetsmiljön m.m. Denna chefsroll är nära knuten till rollen som monitor, där chefen aktivt söker information för att utvärdera vilka möjligheter och problem som finns i organisationen. Som *störningshanterare* ansvarar chefen, i egenskap av sin formellt utsedda position, för att hantera olika typer av problem som exempelvis konflikter mellan anställda, kundklagomål, försenade leveranser och dylikt. Mintzberg (1973) menar att det ligger i chefens natur att dagligen hantera konflikter mellan anställda, men lika centralt är att lösa problem som uppstår i relationen till andra organisation. Exempelvis kan det handla om att se över avtal, hantera felaktigheter i leveranser och upprätta nya samarbetsavtal. Chefsrollen *resursfördelare* används för att beskriva aktiviteter där chefen är involverad i att fördela resurser. Genom kontroll över personal, pengar, tid och material beslutar chefen vad som ska prioriteras i arbetet i förhållande till organisationens mål och syften. Slutligen identifierar Mintzberg (1973) chefsrollen *förhandlare.* Förhandlingsprocessen är en central aspekt av chefens arbete och ligger till grund för vilka beslut som sedan fattas. Exempelvis kan det röra sig om aktiviteter som löneförhandlingar, prisförhandlingar med kunder och leverantörer. Men Mintzberg (1973) vill också framhäva förhandlingar som görs mellan en överordnad och underordnad chef.

Exempelvis kan förhandlingen gälla mer resurser från överordnad, en ökad delaktighet i beslut och strategiarbete samt mer information.

Modell 1. Sammanfattande modell av Mintzbergs chefsroller.

2.4.1 Chefsroller och den formella strukturen

Den hierarkiska strukturen dominerar hur chefer förhåller sig till sitt arbete och vilka roller dessa agerar i. Varje chef är ansvarig för sina medarbetares prestationer inför sina överordnade. Dessutom är överordnade chefer i sin tur ansvarig för sina underordnades resultat. Detta system skapar en tydlig struktur av över- och underordning från den högsta chefen till den lägsta. Den formella strukturen och positionen i den formella hierarkin ställer därför olika krav på chefers arbete och deras chefsroller (Alvesson & Svenningsson, 2012). En mängd studier har gjorts för att förstå hur den formella strukturen påverkar chefsarbete och chefsroller på olika hierarkiska nivåer. En av dessa studier är Tengblad (2012) där bland annat enhetschefer och platschefers arbete inom bygg och tillverkningsindustrin studeras. I studien konstateras att chefernas position i hierarkin gjorde att arbetet kretsade kring att övervaka det kontinuerliga flöde av material och anställda som fanns i ”understrukturen”, för att säkerställa ett effektivt flöde i produktionsprocessen. Arbetet karaktäriserades av osäkerhet samtidigt som cheferna var starkt styrda av resultatmål som var direkt kopplade till produktionen. Mål som kvalitét, tid, kvantitet, kostnader och säkerhet följdes upp varje vecka samtidigt som prognoser för produktion upprättades (Tengblad, 2012). Dessa chefer satt med i ledningsgruppen för produktion och ansvarade för att upprätta strategier, procedurer och nya arbetssätt. Samtidigt ställde arbetet krav på att samarbeta med olika stödfunktioner som exempelvis ingenjörer, reparatörer, ekonomiansvariga samt HR-funktioner. För att använda Mintzbergs (1973) typologi spenderade dessa chefer därför mycket tid i sina roller som *nätverkare* och *galjonsfigur* där även kontakter med kunder och leverantörer var en stor del i chefernas arbete (Tengblad, 2012).

Cheferna förmedlade kontinuerligt information från sina överordnade chefer till sina underchefer för att säkerställa daglig leverans av produkter. Till följd spenderade cheferna mycket tid i *informationsroller*, att ta emot och söka information för att förmedla och ”sålla” relevant information vidare till sina underchefer. Samtidigt fanns en rädsla att bli för indragen i ”vardagliga” och operativa frågor. Detta på grund av att cheferna var tvungna att jobba mer strategiskt och långsiktigt vilket innebar att de spenderade mycket tid åt att förmedla information till sina underchefer, istället för att själva gå ner på ”golvet” (Tengblad, 2012). Hales & Tamangani (1996) har i en annan empirisk studie undersökt förhållandet mellan formell struktur, chefsarbete och chefsroller för enhetschefer i fyra organisationer verksamma

i hotell och detaljhandelssektorn. Resultaten visar att enhetschefers arbete och chefsroller oavsett sektor och struktur var relativt lika. Arbetet kretsade, på grund av chefernas position i hierarkin, kring administrativa uppgifter samt att motta information från överordnade och förmedla den vidare till underordnade chefer. Cheferna spenderade därför mest tid i *informationsroller* och relativt lite tid i *beslutsroller* såsom exempelvis *störningshanterare, entreprenör och resursfördelare*. Enhetschefernas roller kretsade kring ett övergripande ansvar för enhetens resultat där mycket tid spenderades åt att övervaka enhetens finansiella mål genom kostnads- och intäkts analyser, en process som ställde höga krav på att verka i komplexa informationsnätverk genom kontakt med stödfunktioner (Hales & Tamangani, 1996). Samtidigt kunde det konstateras genom studien att enhetschefernas primära roll var att ansvara för hela verksamhetens mål tillsammans med ledningsgruppen och att ”sortera” bland all information som sändes upp i hierarkin. Det kunde enligt chefernas mening bli för mycket signaler, beslut och information vilket försvårade det strategiska och långsiktiga arbetet. Därför ställde den hierarkiska strukturen krav på enhetscheferna att prioritera och ”sålla” bland all information som förmedlades från överordnade chefer samtidigt som relevant information skulle förmedlas till sina underordnade chefer (Hales & Tamangani, 1996).

Barnes et al. (2001) studerade områdeschefer och andra mellanchefer i ett tillverkningsföretag. Resultaten visar att strukturen kring den administrativa nivån gjorde att chefernas arbete kretsade kring att översätta och implementera de högre chefernas abstrakta och övergripande mål till konkreta handlingsplaner för sina anställda. Därför krävdes av områdescheferna att dessa hade en bred kunskap om den operativa nivån och produktionsprocessen samtidigt som cheferna dagligen motiverade och coachade sina anställda. Chefsrollen på den administrativa nivån innebar också ansvar för att leda tvärfunktionella team där syftet var att öka transparensen och delaktigheten i beslut. Detta gjorde att cheferna spenderade mycket tid i sin *nätverkande* roll genom kommunikation med olika avdelningar och funktioner inom organisationen.

Områdeschefernas position i hierarkin innebar också, enligt Barnes et al. (2001) att dessa spenderade mest tid i *interpersonella* samt *informationsroller* där chefernas förmåga att tänka analytiskt och strategiskt samt att kommunicera effektivt vertikalt och horisontellt, var av stor betydelse. Samtidigt behövde områdescheferna ha förmåga att planera långsiktigt och veta hur dagens aktiviteter skapar förutsättningar för värdeskapande i framtiden. Kuratko et al. (2005) belyser i sin studie att mellanchefer har ett stort ansvar, på grund av sin position i hierarkin, att verka som *entreprenörer* i sin chefsroll där de tar initiativ till att genomföra olika förbättringsarbeten. I studien så förhandlade cheferna om resurser från överordnade chefer då nya arbetssätt skulle implementeras och projekt drivas på avdelningen. Cheferna ansvarade för att allokera resurser till sina underchefer samt för att säkerställa att tillräcklig kompetens fanns för att genomföra projekten. På grund av att mellancheferna var direkt delaktiga i linjechefernas dagliga arbete, höll de sig väl informerade om hur arbetet gick i förhållande till målen samt vilka resurser som behövdes från överordnade chefer. Det är mellanchefernas roll att förverkliga koncept, idéer och övergripande mål från ledningen genom olika typer av förbättringsarbeten och projekt. De är därför högst delaktiga i att koordinera aktiviteter och processer på den operativa nivån för att nå dessa mål (Kuratko et al. 2005).

Pavett et al. (1983) använder Mintzbergs roller för att kartlägga hur den hierarkiska nivå som chefer inom tillverkningsindustrin är verksamma på, påverkar deras chefsroller och arbete. Resultaten från studien visade att arbetet för första linjens chefer karaktäriserades av variation, intensitet och kortsiktighet vilket innebar att arbetsuppgifterna kretsade kring att lösa dagliga problem för att underhålla produktionen. Därför spenderade första linjens chefer mer tid i rollerna *störningshanterare, ledare* och *förhandlare*. Eftersom cheferna befann sig närmast produktionen och de anställda så ställdes höga krav på att motivera, coacha och delegera ansvar till personalen. Cheferna övervakade produktionen och såg till att lösa olika typer av störningar som exempelvis haverier, konflikter mellan anställda och stop i produktionen. Dessutom förhandlade cheferna ständigt med sina överordnade gällande material, personalfrågor och målsättningar (Pavett et al. 1983). Liknande resultat visar Hales (2005) i sin studie om första-linjens chefer i olika brittiska företag där strukturen kring den operativa nivån ställde liknande krav på cheferna oavsett sektor och bransch. Cheferna ansvarade för att leda team som jobbade i direkt anslutning till produktionen, samt att koordinera personal, utrustning och processer för att uppnå de dagliga leveransmålen. Cheferna hade därför en ”övervakande” roll där outputnivån dagligen utvärderades mot olika mål som kvalitet, tid, kostnad och säkerhet. Arbetet kretsade också kring att lösa dagliga problem för att uppnå ett effektivt flöde i produktionen. Därför spenderade cheferna mycket tid i rollen som *störningshanterare*. Hales (2005) drar slutsatsen att första linjens chefer fortfarande spenderar mycket tid åt att ”övervaka” och kontrollera anställda vilket inte riktigt speglar den bild som presenteras i andra studier (Drucker, 1988; Galbraith, 1993; Hastings, 1993;) där första linjens chefer målas upp som ”team-ledare”. Istället menar Hales (2005) att team-ledarfunktionen enbart är ett sätt för cheferna att enklare kunna påverka och kontrollera prestationer och resultat. Detta får empiriskt stöd av (Lowe et al. 2000; Delbridge & Lowe, 1997).

2.5 Teoretisk koppling till vår studie

Avsnittet om formella strukturer och hierarkier kommer i denna studie att användas till att analysera hur det undersökta företagets formella organisering påverkar chefsarbete på olika nivåer. Avsnittet ger dels en förståelse för formella strukturer som utger de förutsättningar som chefer måste förhålla sig till i sitt arbete, varför denna teori kan användas för att analysera den formella strukturen i det studerade företaget. Vidare kommer teori om vilket ansvar som följer av den hierarkiska positionen användas till att analysera de olika förutsättningarna och ansvarsområden chefer, på olika nivåer i en hierarki har i sitt arbete. Här kan kopplingar till vår studie göras där chefer på olika nivåer i det studerade företaget, har olika ansvarsområden och förutsättningar att påverka sitt arbete. Den teori som presenteras om hierarkier inom tillverkningsindustrin behandlar mer specifikt hur företag verksamma inom tillverkningsindustrin är organiserade och vad som karaktäriserar den formella strukturen på den operativa och administrativa nivån, där studiens chefer arbetar. Denna teori används i vår studie för att analysera hur den formella strukturen på olika nivåer inom det studerade företaget, påverkar chefsarbetet.

Nästa del i den teoretiska referensramen om kontingensfaktorer används i denna studie för att förstå hur den seriekopplade teknologin som finns inom tillverkningsföretag där arbetsprocesser är tätt sammankopplade och måste utföras sekventiellt, påverkar hur den

hierarkiska strukturen utformas. Våra resultat kan kopplas till denna teori för att analysera hur den formella hierarkin, vars utformning påverkas av organisationsteknologin, påverkar interaktionen mellan cheferna på de olika nivåerna. Detta på grund av att en seriekopplad teknologi får effekter för hur chefer interagerar på olika nivåer för att underhålla ett effektivt flöde i produktionsprocessen. Vidare presenteras teori gällande interaktion och formell struktur som i denna studie kommer att användas för att ytterligare analysera hur den formella strukturen på respektive nivå, påverkar interaktionen mellan cheferna. För att analysera vad interaktionen mellan cheferna handlar om under de formella och informella mötena används teori om den transaktionsorienterade respektive relationsorienterade interaktionen mellan ledare och följare. Denna teori förklarar de två olika typerna av interaktion och att de påverkas av vilken nivå i hierarkin ledare och följare befinner sig på.

Den avslutande delen av referensramen behandlar Mintzbergs tio chefsroller vilka genomgående i studien kommer att användas för att beskriva chefsarbete på de olika nivåerna. Det sista avsnittet om chefsroller och den formella strukturen används i studien för att analysera hur den formella strukturen påverkar chefsarbete på olika nivåer i en formell hierarki.

3 Metod

I metodkapitlet kommer det att redogöras för studiens metodval samt vilka konsekvenser det medfört. Kapitlet inleds med större val som gjorts gällande forskningsstrategi och undersökningsdesign och fortsätter med en redogörelse för insamling och analys av empiri. Kapitlet avslutas sedan med en metoddiskussion.

3.1 Forskningsstrategi

Vi har valt att studera dels hur den formella strukturen påverkar chefsarbete på olika chefsnivåer och dels hur den formella strukturen påverkar interaktionen mellan chefer på olika nivåer. Därefter har vi gjort en jämförelse för att identifiera likheter och skillnader gällande chefsarbete och interaktionen mellan cheferna mellan de olika chefsnivåerna. Därför har vi valt en metod som är lämplig utifrån att vi vill kartlägga vad chefer faktiskt gör i sitt dagliga arbete. Vi har valt en kvalitativ forskningsstrategi som lämpar sig väl för att kartlägga människors arbete i deras kontext och miljö. Genom den kvalitativa forskningsstrategin ges bra förutsättningar för att beskriva den miljö och den formella struktur som chefers arbete kretsar kring och genom detta kunna uppfylla studiens syfte. Detta belyser även Bryman & Bell (2013) då en kvalitativt inriktad forskningsstrategi kan användas med fördel då forskarna ingående studerar ett litet antal undersökningsenheter under ett specifikt tillfälle, för att kunna ge en relativt detaljrik beskrivning av människors aktiviteter och relationer i deras sociala miljöer, som exempelvis deras arbetsplats (Bryman & Bell, 2013 s.411-415). Genom att vistas på arbetsplatsen kommer vi, utöver chefernas egen redogörelse kring sina vardagliga aktiviteter och roller, även genom observationer kartlägga hur den formella struktur cheferna verkar inom, påverkar deras arbete och hur de interagerar. För att besvara frågeställningarna hur den formella strukturen påverkar chefsarbetet måste alltså en kontextuell förståelse ges som förklarar varför cheferna utför sitt arbete på ett visst sätt, när de är verksamma på en viss nivå. Detta är karaktäriserande för en kvalitativt inritad forskningsstrategi där forskarna vill skaffa sig en bild av respondenternas miljö genom att vistas på exempelvis arbetsplatsen (Holme & Solvang, 1997). Till skillnad från forskare som har en kvantitativt inriktad strategi eftersträvar forskare som använder kvalitativa metoder någon form av relation till de personer som studeras (Bryman & Bell 2013, s.411-415). Genom att träffa respondenterna och närvara i deras egen miljö ger denna forskningsstrategi förutsättningar för empiri som ger en mer detaljerad och fyllig beskrivning av vad cheferna faktiskt gör och hur de interagerar.

Vår studie har en kvalitativt inriktad karaktär, men vi är samtidigt medvetna om att en studie varken kan vara ”antingen” kvalitativ eller kvantitativ. Dessa inriktningar kan snarare anses vara generella och betonar olika aspekter gällande insamling och analys av data. En kvalitativt inriktad forskningsstrategi är dock mest aktuell för vår studie p.g.a. den med fördel kan användas för att detaljerat beskriva människor i deras egen miljö och kontext (Christensen et al. 2010 s. 70-75).

3.2 Angreppssätt

När en studie ska genomföras är en viktig del att klargöra hur samspelet mellan teori och empiri går till. Eller med andra ord vilket metodologiskt angreppssätt som valts. Vårt tillvägagångssätt har varit att vi skapat oss en förförståelse för begrepp som bland annat formell struktur, hierarkier och chefsarbete vilka är centrala för vår undersökning. Vi har kontinuerligt sökt artiklar och litteratur för att berika vår förståelse för problemet. Vidare har vi varit medvetna om att denna förförståelse kommer att påverka hur vi senare tolkar, samlar in och analyserar vår empiri. Teorin kommer att användas för att kategorisera dimensioner av chefsarbete och spelar därför en central roll i analysen av vårt empiriska material. Studiens vetenskapliga angreppssätt är alltså av sådan karaktär att den utgår från teori som ett verktyg för att sedan kunna förstå och analysera den empiri som genererats. Detta är något som kännetecknar den deduktiva metodansatsen (Bryman & Bell, 2013 s. 31-34).

Mer konkret har vi huvudsakligen använt oss av Mintzbergs roller för att kartlägga chefsarbete. Givet det studieobjekt vi valt och den del av organisationen vi fokuserat på att beskriva fann vi att Mintzbergs roller erbjöd en tydlig kategoriseringsapparat för att beskriva chefsarbete i den specifika kontexten, och därför blev det ett naturligt val att använda denna teori. Vidare har vi även haft utgångspunkt i existerande teori vad rör bland annat formella strukturer, hierarkier, organisationsteknologi, transaktions- och relationsorienterad interaktion. Precis som i fallet med Mintzbergs chefsroller används denna teori som utgångspunkt för att sedan förstå och analysera vårt empiriska material. Vi har valt dessa teorier på grund av vårt antagande att det inom den specifika kontext som cheferna verkar inom, finns en tydligt utformad struktur som påverkar och styr cheferna oberoende av de sociala aktörerna, d.v.s. cheferna. Vi har med andra ord ett objektivistiskt perspektiv där vi utifrån teorin gör antagandet om att den formella struktur som finns inom företaget får sina effekter oavsett hur de sociala aktörerna uppfattar dessa. Att organisationens formella strukturer helt enkelt utgör begränsningar och samtidigt förutsättningar för hur chefer utför sitt arbete. På detta sätt har vi i analysen använt oss av teori om den formella strukturen för att förstå företagets formella organisering och hur det påverkar chefsarbete.

3.3 Undersökningsdesign

Med anledning av att vi valt att undersöka hur den formella strukturen påverkar vad chefer på tre olika nivåer (avdelningschef, områdeschef samt enhetschef) gör i sitt chefsarbete och hur den formella strukturen påverkar interaktionen mellan dessa chefer, har studien designats för att möjliggöra en insamling och analys av data som baseras på våra observationer och chefernas redogörelser för sitt arbete i den specifika kontext och miljö som de vistas inom.

En undersökningsdesign utgör en struktur som styr och vägleder hur man samlar in och analyserar data (Bryman & Bell, 2013, s.67). I vår studie har designen påverkat våra val av analys- och undersökningsmetod samt omfattning och studieobjekt. Designen som används har därför valts för att kunna uppfylla undersökningens syfte. Bryman & Bell (2013) konstaterar att valet av undersökningsdesign speglar ställningstaganden som gjorts under processen, bland annat generalisering till andra grupper och individer än dem som deltagit i undersökningen (Bryman & Bell, 2013, s. 62). Syftet med denna studie är att beskriva och analysera hur den formella strukturen påverkar chefsarbete och interaktionen mellan chefer i en specifik

hierarkisk kontext. Således är inte studiens syfte och frågeställningar konstruerade för att skapa statistiskt generaliserbara resultat. Dock går det inte att komma ifrån att de resultat som denna studie genererar innefattar ett visst mått av generaliserbarhet. Resultaten från studien kan användas för att förstå chefsarbete i verksamheter som har liknande seriekopplade teknologi som det studerade företaget. Exempelvis i samma typ av kontext och bransch som den traditionella tillverkningsindustrin. Detta på grund av att dessa typer av verksamheter troligtvis har samma typ av seriekopplade organisationsteknologi där arbetsprocesser måste genomföras sekventiellt och inga avbrott i processen får inträffa. Det medför också att den hierarkiska utformningen troligtvis är likvärdig i dessa företag som det studerade, eftersom syftet att nå storskalighet och effektivitet i produktionen är detsamma. Dessa typer av verksamheter har en tendens att vara stora och innehåller vanligtvis många beslutsnivåer med tydliga ansvarsområden. Därför finns det anledning att säga att denna studies resultat också i viss utsträckning speglar chefsarbete i liknande kontexter där verksamheter har samma seriekopplade teknologi som det studerade.

Vidare har vi valt tio respondenter verksamma som chefer på olika hierarkiska nivåer i den utvalda organisationen. Genom att det rör sig om ett begränsat antal respondenter som studeras ges möjlighet att studera dessa mer ingående utifrån studiens syfte. Denna ambition är också någonting som styrt omfattningen av studien. Exempelvis skulle ett alltför begränsat antal respondenter inneburit svårigheter att identifiera likheter och skillnader mellan chefers arbeten på olika hierarkiska nivåer. Vidare hade ett alltför omfattande antal respondenter inneburit rent tidsmässiga problem eftersom den mängd empirimaterial som kvalitativa studier genererar tar mycket tid att processa (Bryman & Bell, 2013, s. 490). Med bakgrund av detta valdes tio personer ut för studien och vi kunde på så vis fånga både nyanserna i chefernas redogörelser för sina arbeten samt hinna med att processa all empiri som genererats.

3.4 Undersökningsmetod

3.4.1 Semi-strukturerade intervjuer

Eftersom uppsatsens syfte är att beskriva och analysera hur den formella strukturen påverkar vad cheferna gör på respektive nivå samt hur över- och underordnade chefer interagerar, var ett lämpligt tillvägagångssätt att låta respondenterna själva förklara i intervjuer vilka aktiviteter som utförs i deras yrkesroll. Ett annat alternativ hade varit att utföra en etnografisk studie för att under en längre tid iaktta chefernas aktiviteter, dock fanns det inte möjlighet att under uppsatskursen hinna med en sådan studie. Enligt Bryman & Bell (2005) är intervjuer den mest använda metoden i kvalitativ forskning på grund av den flexibilitet som intervjuer erbjuder (Bryman & Bell, 2005, s. 473). Vidare finns det olika varianter av intervjuer, och vi har valt att använda oss av semistrukturerade intervjuer. Ett alternativ hade varit att använda oss av ostrukturerade intervjuer. Fördelen av att använda sig av en sådan typ av intervju är att de ger bäst förutsättningar om man har en allmän vilja att utforska ett område. I vårt fall har undersökningen ett tydligt fokus mot vissa specifika områden, och därför är det lämpligare att använda sig av semistrukturerade intervjuer (Bryman & Bell, 2005, s. 477). Vid konstruktionen av intervjuguiden har vi utgått från ett antal teman och utifrån dessa sedan ställt öppna frågor. Anledningen till att frågorna var av öppen karaktär är att det ökar möjligheterna att få fram respondentens egen uppfattning kring de olika områdena. De teman som vi använde oss av var

den formella strukturen, Mintzbergs chefsroller samt interaktionen mellan cheferna. Utifrån dessa teman skapade vi sedan frågor. Vidare ställdes även följdfrågor för att ytterligare kunna undersöka respondenternas uppfattningar kring de olika temana. Bryman & Bell (2005) menar att det är viktigt att vid avslutningen av en intervju säkerställa att respondenten fått möjlighet att svara så utförligt som möjligt kring de olika teman som behandlats (Bryman & Bell, 2005 s. 486). Därför avslutade vi varje intervju med att respondenterna fick möjlighet att fritt resonera kring de teman som varit föremål för undersökningen. En följdeffekt av att frågorna var av öppen karaktär var att intervjuernas längd har varierat beroende på hur utförligt respektive respondent svarat på våra frågor. Vi ser dock inget negativt med denna öppna ansats eftersom vi har kunnat fånga de olika nyanserna i respondenternas svar kring sitt arbete. Vi strävade med andra ord efter det som Holme & Solvang (1997) menar är viktigt i en intervjusituation, att låta respondenterna påverka samtalets utveckling samt att skapa en situation som liknar ett vardagligt samtal för att få respondenterna avslappnade. Genom de kvalitativa intervjuerna har syftet varit att öka informationsvärdet och skapa grund för djupare och mer fullständiga uppfattningar kring det studerade problemområdet.

3.4.2 Observationer

Som komplement till de semi-strukturerade intervjuerna har vi även utfört observationer. Vi har valt ut två möten på varje hierarkisk nivå för observation där olika resultat och mål förmedlas ner i hierarkin. Med andra ord kan man säga att det handlar om möten där företagets olika rapporteringssystem används. Rapporteringssystem som bland annat kan handla om rena ekonomiska resultatmål i form av nyckeltal eller kvalitetsmål av olika slag. De två möten som har valts ut på varje nivå är dels ett eskaleringsmöte som sker dagligen, och dels det månatliga Business Review-mötet. En intressant aspekt av dessa möten är, som nämnts ovan, att det är företagets rapporteringssystem som i huvudsak används. Rapporteringssystem som i praktiken styr vilka mål av olika slag chefer på olika hierarkiska nivåer har att förhålla sig till. Vi hade innan observationerna genomfördes gjort ett observationsschema som följde samma tre teman som vår intervjuguide d.v.s. den formella strukturen, chefsroller och den formella strukturen, samt interaktionen mellan över- och underordnade chefer. Syftet med detta vara helt enkelt att genom observationerna komplettera vårt intervjumaterial. Under observationerna skrevs stödanteckningar och nyckelord under respektive tema, för att fånga det mest centrala i situationen och den huvudsakliga informationen från mötena. Enligt Mason (2002) är detta ett viktigt element i observationsprocessen eftersom alla intryck måste reduceras till det mest centrala, på grund av den extensiva och komplexa information observationer ger upphov till. Därför skrevs sedan en mer fyllig och detaljerad beskrivning av varje möte direkt efter att de hade avslutats, för att inte glömma bort centrala delar av observationerna. Anledningen till varför vi utformade ett observationsschema var att få en viss systematik så att båda observatörerna tittade efter samma aspekter samtidigt som detta schema inte var lika strikt som vid en systematisk observation, där endast vissa beteenden betraktas i observationen (Christensen et al. 2010). Vi hade alltså en mer öppen ingång där vi helt enkelt undersökte vad som hände på mötena och vilka beteenden som cheferna visade, för att sedan kategorisera materialet under de tre temana. Observationerna var en viktig del vad gäller insamling av empiri för att besvara studiens andra frågeställning, hur den formella strukturen påverkar underordnade chefers interaktion med sina direkt överordnade chefer under formella och informella möten

samt vad interaktionen handlar om under mötena. Genom observationerna gavs tillfälle att iaktta hur cheferna under formella möten interagerar, där en tydlig rapporteringsstruktur och olika resultatmål kunde identifieras.

3.4.3 Val av respondenter

Vårt fokus med valet av respondenter till intervjuerna var att få tag på chefer på de tre olika hierarkiska nivåerna i företaget. Detta underlättades av att vi redan innan undersökningen påbörjades hade en kontaktperson på ett tillverkningsföretag med tydliga hierarkiska nivåer. Urvalet inleddes med att denna kontaktperson skickade ut en förfrågan till chefer på olika nivåer i företaget, och de som sedan besvarade denna förfrågan blev våra respondenter. Således är det ett slags bekvämlighetsurval som vi använt oss av (Bryman & Bell, 2005, s. 496; Denscombe, 2016, s. 77). Dock är det viktigt att poängtera att för att vi skulle vara nöjda med urvalet av respondenter krävdes att de var spridda över alla tre hierarkiska nivåer, och att det således fanns en representativ täckning på alla tre chefsnivåerna. Vi fick tag i fem chefer på avdelningschefsnivå, och eftersom det motsvarade 19% (5/26) av alla chefer på nivån bedömde vi att denna representation var acceptabel. På områdeschefsnivå fick vi tag på tre chefer, och eftersom det motsvarade 43% (3/7) av alla chefer på nivån bedömde vi att denna representation var acceptabel. På den sista nivån, enhetschefsnivån, fick vi tag på båda enhetscheferna vilket motsvarar 100%, då det enbart finns två enhetschefer inom produktionsavdelningen. Vad gäller urvalet till observationerna har vi frågat de respondenter som ställt upp på en intervju om vi möjligen kunnat följa med på ett möte som observatörer. Några av respondenterna tyckte det var en god idé och gav klartecken till detta. Urvalet i denna del har därför varit en blandning av bekvämlighetsurval och snöbollsurval, eftersom vi först frågat de som redan tackat ja till en intervju om att även följa med på ett möte, och därefter har de som befunnit sig på detta specifika möte också blivit föremål för våra observationer (Bryman & Bell, 2005, s. 451; Denscombe, 2016, s. 76-77).

3.4.4 Trovärdighet

För att öka studiens trovärdighet har vi försökt att redogöra för våra val genom studiens gång och vilka konsekvenser dessa val har fått för studien. Detta har gjorts för att skapa en tydlighet för läsaren, som genom att följa de olika val vi har gjort får en ökad förståelse för våra resultat och hur de i någon utsträckning är överförbara även till andra kontexter och miljöer. Det ligger dock i en kvalitativ studies karaktär att det inte är relevant att tala om statistisk generaliserbarhet. Snarare handlar det om att genom en fyllig och tät beskrivning av undersökningsprocessen och de val som tas, förse andra personer med data, så de själva kan göra en bedömning av hur pass väl resultaten går att överföra till andra miljöer (Bryman & Bell, 2013 s. 400-407). I denna studie har vi därför noga beskrivit en struktur för hur vi samlar in, analyserar och tolkar data.

Vidare har vi inte enbart förlitat oss på tio intervjuer med chefer på olika hierarkiska nivåer. För att öka studiens trovärdighet valde vi även att observera sex möten (tre eskaleringsmöten och tre Business Review möten) där avdelningschefer, områdeschefer, enhetschefer och platschefen var delaktiga. Observationerna var tänkta ge en bakgrundsförståelse för vad chefernas arbete handlar om och vilka frågor som arbetet kretsar kring. Till skillnad från våra

intervjuer som baserades på respondenternas egen redogörelse för sitt arbete, gav observationerna möjlighet att på ”riktigt” närvara i chefernas miljö, vilket innebar att vi fick tillgång till detaljer som inte annars kunde ges genom våra intervjuer. Syftet med observationerna speglar Denscombes (2004) & Masons (2002) beskrivning av metodens största fördelar, att observera saker som de normalt inträffar och inte via återberättelser genom intervjuer eller enkäter. Genom att använda sig av flera metoder för insamling av data, har alltså ambitionen varit att öka studiens tillförlitlighet, då det finns risk att intervjupersonerna återger en bild som de anser ”passar” studien och inte vad dem egentligen känner (Christensen et al. 2010; Mason, 2002). Därför har även observationer gjorts för att vi själva skulle få en bild av chefernas miljö och arbeten. Dessutom har dessa två metoder för insamling av data lett till ett mer extensivt empirimaterial jämfört med om vi enbart skulle utfört intervjuer. Ju mer data som finns att tillgå ju större är möjligheten att göra en mer ”uttömmande” analys. För oss har empirin från våra intervjuer i kombination med våra observationsdata gett en mer nyanserad bild av hur den formella strukturen påverkar chefsarbete på tre hierarkiska nivåer samt hur över- och underordnade chefer interagerar på dessa tre nivåer.

För att öka validiteten i våra intervjudata så var vi noga med att kontinuerligt under intervjuernas gång ställa frågor till respondenterna som gjorde att de kunde bekräfta om vi uppfattat deras svar på ett riktigt sätt. Dessutom förtydligade vi innebörden av varje fråga innan de ställdes för att försäkra oss om att respondenterna verkligen förstod frågan. Ytterligare åtgärder för att öka trovärdigheten är att vi testade intervjufrågorna på varandra innan intervjuerna genomfördes. Bryman & Bell (2013) menar att detta är ett viktigt inslag för att förbättra trovärdigheten i en intervjustudie. Vi kunde genom att testa frågorna på varandra direkt sålla bort frågor som var överflödiga samtidigt som vissa frågor förtydligades. Samtidigt granskades varje fråga så att de var kopplade till syftet med studien och vår teoretiska referensram. Intervjuerna har även transkriberats vilket medförde att vi fick tillgång till vad som sagts ordagrant. Detta har medfört att vi i analysarbetet har kunnat göra en mer noggrann analys genom att gå igenom respondenternas exakta svar. I vissa fall, efter att ha läst igenom transkriberingarna, har vi reagerat på motsägelsefulla svar från några respondenter. I dessa fall har vi återkopplat till dem och frågat om ett förtydligande. Det har vi i samtliga fall också fått.

För att öka transparensen i analysarbetet har vi även markerat respektive respondent med en kod av typen AC1 för (avdelningschef 1) OC1 (områdeschef 1) o.s.v. Detta har gjorts för att redovisa vem av respondenternas som sagt vad och för att redovisa varje respondent var för sig.

3.4.5 Etiska överväganden

För samtliga respondenter som deltagit i denna studie har vi berättat dels syftet med själva studien men också med deras deltagande som respondenter i studien. Efter denna redogörelse har samtliga lämnat sitt godkännande att delta i studien. Innan intervjuerna genomfördes lovades alla respondenter även anonymitet samtidigt som vi redogjorde för att företagets namn även kommer att anonymiseras i studien. Vår avsikt med detta har varit att respondenternas svar inte kan knytas till dem personligen och att det ska ha gett respondenterna en trygghet att svara öppet utan att fundera på vad andra anställda i företaget tycker om deras svar. Att låta respondenter vara anonyma menar Christensen et al. (2010) & Alvesson (2011) är centralt för att bevara deras integritet, varför vi i studien låter respondenterna vara anonyma. Dessutom

tillför det inte studien någonting att varken explicitgöra företagets eller respondenternas namn. Vidare frågade vi varje respondent om vi fick spela in intervjun, vilket samtliga tillät. Vi förklarade också vad transkriberingarna av intervjumaterialet kommer att användas till samt varför vi valde att spela in intervjun.

I anslutning till våra observationer presenterade vi, innan varje möte började, vilka vi var, syftet med studien och observationen av möten. Detta är ytterligare en del för att säkerställa att de respondenter som faktiskt är med i undersökningen, dels vet om syftet bakom den, men också har möjlighet att avstå från att delta (Mason, 2002). I vårt fall hade det kunnat handla om att någon/några av cheferna på mötet inte var bekväma med att vi observerade. Dock accepterade alla deltagare på de sex mötena att vi var med som observatörer.

3.5 Det praktiska hantverket

3.5.1 Litteraturinsamling

I vår sökning efter vetenskapliga artiklar som varit av relevans för vår uppsats har vi använt oss av flera olika sökmotorer. De är Google Scholar, ABI/Inform och Emerald Journals. Vi har även sökt direkt på erkända tidskrifters hemsidor, exempelvis ”Journal of Management & Organization”, ”Organization and management” och ”Organization studies”. De sökord som då använts har varit bland annat ”Organization”, ”Structure”, ”Hierarchy”, ”Manager” och ”Authority”. Därefter har sökorden kombinerats på olika sätt för att hitta artiklar som angränsar till uppsatsens syfte. Vidare har vi även granskat dessa artiklars referenslistor för att kunna hitta andra artiklar som är relevanta för vår studie. Vi har även använt oss av böcker som handlat om organisation, ledarskap och chefsarbete. Dessa böcker har huvudsakligen lokaliserats genom sökning på Örebro universitets sökmotor Summon, och då genom att använda samma sökord som nämnts rörande vår artikelsökning.

3.5.2 Empiriinsamling

I denna undersökning har empiri dels samlats in genom semi-strukturerade intervjuer och dels genom observationer. Vad gäller intervjuerna skedde alla intervjuer med de tio respondenterna genom en fysisk intervju i företagets lokaler under arbetstid. Det hade för vår studie flera fördelar. Bland annat kunde vi se genom respondenternas kroppsspråk hur de reagerade på en viss fråga och förtydliga om de inte förstod. Dessutom kunde vi tillsammans med respondenterna ha ett mer öppet samtal som ledde till en mer personlig och avslappnad stämning, till skillnad mot vad som kanske skulle varit fallet om vi inte hade träffat respondenterna rent fysiskt.

Alla intervjuer skedde under tidsperioden 2016-03-30 och 2016-03-31, och pågick mellan 30-55 min. Anledningen till att det blev en sådan spridning i intervjulängden var att frågorna var av öppen karaktär och vissa respondenter hade helt enkelt mer att säga om de olika intervjutemana än andra respondenter. Vidare spelades alla intervjuer in på en Iphone. Fördelarna med att spela in är att det ges möjlighet som intervjuare att fokusera på att lyssna och att ställa följdfrågor. Risken är annars om man som intervjuare måste sitta och anteckna svaren att man missar att ställa eventuella följdfrågor. En annan fördel är att man kan

transkribera intervjuerna i efterhand, och genom att ha intervjuerna ordagrant dokumenterade på papper underlättas det efterföljande analysarbetet (Bryman & Bell, 2005, s. 489-494).

Vad rör observationerna har det huvudsakliga syftet varit att observera hur krav och förväntningar kopplade till företagets olika rapporteringssystem och resultatmål påverkade cheferna i deras yrkesroller. Att förhålla sig till dessa mål är en stor del av att vara chef, man har helt enkelt ett resultatansvar där det förväntas att målen uppfylls. Därför är det också viktigt att förstå denna plattform där kraven och förväntningarna förmedlas, eftersom fokus under chefernas övriga tid handlar om att förhålla sig till dessa krav och förväntningar. Det handlar helt enkelt om att uppfylla mål som sedan ska rapporteras vidare upp i rapporteringssystemen. Vi kunde därför närvara ”på riktigt” genom observationerna och inte enbart samla in empiri gällande chefernas egna redogörelser för vilka resultatmål de måste förhålla sig till i arbetet. För att minimera risken för att vi som observatörer påverkade stämningen och respondenterna på mötet, så presenterade vi innan varje möte vilka vi var och syftet med vår studie. Vidare använde vi oss av ett observationsschema, då vi ville föra in en systematik i observationsprocessen, samtidigt som vi sammanställde och diskuterade igenom våra observationer i nära anslutning till att mötena avslutades (Denscombe, 2016, s. 295-296).

3.6 Analysmetod

Våra intervjuer följde tre centrala teman vilka är nära sammankopplade till vår teori. Dessa teman var *den formella strukturen*, *chefsarbete och den formella strukturen*, samt *interaktionen mellan över- och underordnade chefer*. Vi delade in intervjufrågorna under dessa tre avsnitt för att skapa en tydlighet och underlätta för oss i analysarbetet. Detta gjorde att vi sedan i analysen hela tiden visste vilken fråga som var kopplad till respektive tema.

Ett första steg i analysen var att vid sammanställningen av det empiriska materialet hålla chefsnivåerna skilda från varandra för att skapa en tydlighet. Det löstes genom att tilldela varje chefskategori en viss färg och nummer. Genom denna teknik systematiserades innehållet i våra transkriberade intervjuer och tankestrukturen hos cheferna klargjordes, vilket enligt Esaiasson et al. (2012) är den mest centrala delen i en kvalitativ textanalys. I ett andra steg, för att lyfta fram det väsentliga i respondenternas svar, krävdes att vi logiskt ordande innehållet från våra intervjustudier genom att dela in materialet under lätt överblickbara kategorier (Bryman & Bell, 2013, s. 587-590). Empirimaterialet presenterades sedan skilt från analysavsnitten för att tydligare kunna lyfta fram det rika material som både intervjuer samt observationer gav upphov till. Detta gjordes även för att tydligare kunna framhäva likheter, skillnader och nyanser i svaren på respektive chefsnivå för att kunna göra en jämförelse. På detta sätt har vi tydligare kunnat framhäva mönster och likheter i svaren och på samma vis även olikheter som kan vara intressanta i den senare analysen. Under kategorin *den formella strukturen* presenterades empiri som helt enkelt beskriver den formella strukturen på respektive chefsnivå. Under nästa kategori *chefsarbete och den formella strukturen* placerades empiri som beskriver vad cheferna på de olika hierarkiska nivåerna gör i sitt chefsarbete. Även här är chefsnivåerna skilda för att skapa en tydlighet och struktur i empirimaterialet. För att sortera och klassificera vad cheferna på de olika nivåerna gör i sitt arbete, använde vi under denna kategori Mintzbergs tio chefsroller som modell. Under nästa kategori *interaktionen mellan över- och underordnade chefer* placerades

empiri som beskriver hur chefer på de olika nivåerna interagerar under formella och informella möten samt vilka frågor som berörs i interaktionen under dessa möten. Denna del strukturerades efter respektive chefsnivå, samt vilka formella och mer informella/oplanerade kontakter som sker mellan cheferna.

Kategorierna som presenterades i empiriavsnittet ligger sedan till grund för hur analyserna sedan utformades. Vi valde att analysera empiri direkt efter varje avslutat empiriavsnitt för att helt enkelt skapa tydlighet för läsaren där liknande rubriker väljs för att också analysera empirin. I det första analysavsnittet ”*analys av den formella strukturen*” sker en analys av den formella strukturen på respektive chefsnivå. Detta gjordes för att skapa en tydlighet för läsaren som först får förståelse för den formella strukturen på respektive nivå, för att i nästa analysavsnitt förstå hur den påverkar chefsarbetet på respektive nivå. Därför blev en naturlig ordningsföljd att i det andra analysavsnittet ”*den formella strukturens påverkan på chefsarbete*” analysera hur den formella strukturen på respektive nivå påverkar chefsarbetet, för att besvara frågeställning ett. I det tredje avsnittet ”*den formella strukturens påverkan på interaktionen mellan cheferna”* analyseras hur den formella strukturen på respektive nivå påverkar hur över- och underordnade chefer interagerar under de formella och informella mötena samt vad interaktionen handlar om under dessa möten. Detta avsnitt följer samma struktur som motsvarande empiriavsnitt för att skapa en tydlighet för läsaren och besvara studiens andra frågeställning. I analysens sista del ”*jämförande analys*” besvaras studiens tredje frågeställning där det sker en jämförelse av hur chefsarbete och interaktionen skiljer sig åt mellan nivåerna och vilka likheter som finns. I första avsnittet används Mintzbergs chefsroller för att kategorisera chefsarbetet på de olika nivåerna så att en jämförelse kan göras. I nästa avsnitt sker en jämförelse av hur cheferna på de olika nivåerna interagerar under rubrikerna formella aktiviteter och informella/övriga aktiviteter.

Empirin som genererades från våra observationer sammanställdes och analyserades genom att vi direkt efter varje möte diskuterade varandras stödanteckningar och ”nyckelformuleringar” från observationerna för att sedan mer detaljerat skriva om mötena. Vi diskuterade om vi hade sett liknande aspekter av mötet och vilka möjliga skillnader som fanns i observationerna. Fokus i sammanställningen och analys av data utöver hur cheferna interagerade, var på dimensioner av mötena som kunde kopplas till chefernas ansvarsområden, tidsperspektiv i arbetet och nyckeltal som dessa måste förhålla sig till i arbetet. Empiri från våra observationsdata presenteras under *formella aktiviteter* som är en underrubrik till kategorin *interaktion mellan över- och underordnade chefer.* En analys av mötena sker sedan under samma rubrik (*formella aktiviteter*) i analyskapitlet.

3.7 Metoddiskussion

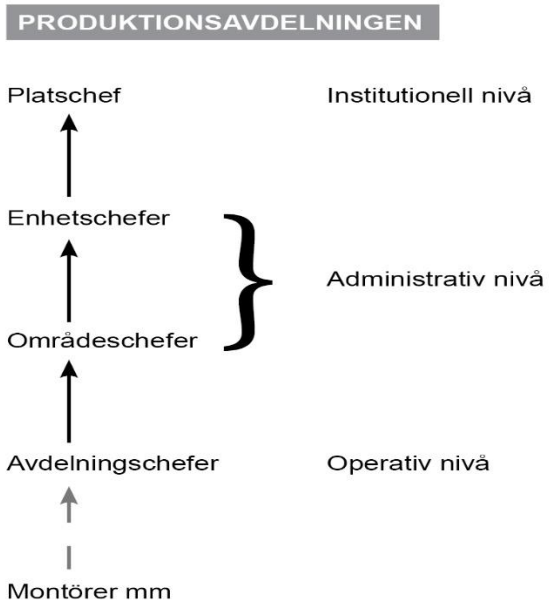
Vi är medvetna om att det med en kvalitativ forskningsstrategi inte går att generera statistiskt säkerställda resultat. Studien liknas vid en fallstudie där undersökningsenheterna studeras ingående under ett specifikt tillfälle för att få tillgång till informationsrika fall (Christensen et al. 2010). Men eftersom studien handlar om chefsarbete i en hierarkisk kontext där företaget är verksamt inom tillverkningsindustrin, som har en tydligt utformad struktur för att skapa en administrativ ordning och produktionsmässig förutsägbarhet, är det troligt att studiens resultat kan generaliseras i någon utsträckning. Dessutom är det troligt att resultaten från studien kan användas för att förstå chefsarbete i verksamheter som har liknande seriekopplade teknologi som det studerade företaget. Detta på grund av att den hierarkiska utformningen påverkas på likartade sätt av den seriekopplade teknologi som finns i företaget. Exempelvis är företag verksamma inom tillverkningsindustrin organiserade på ett likartat sätt där det finns en tydlig hierarki och ansvarsområden som medför tydliga krav och förväntningar på hur chefer ska arbeta. Därmed är det troligt att denna tydligt utformade struktur som finns i företag verksamma inom denna kontext, påverkar chefsarbete på ett likartat sätt, varför resultaten från denna studie inte kan sägas vara unika i den meningen. Vi är dock medvetna om att tolkningen av empiri är avgörande för vilka resultat som presenteras och som därefter i någon mån kan generaliseras. Denna subjektivitet är också något som den kvalitativa forskningen fått kritik för (Bryman & Bell, 2005). Därför har vi varit noggranna under hela studiens gång med att redogöra för de val vi gjort och hur studien har gått tillväga, för att på detta sätt öka transparensen i undersökningen. Ett alternativ hade varit att använda oss av en kvantitativ metod, med exempelvis enkäter som datainsamlingsverktyg. Med denna metod hade vi nått ut till fler respondenter och därmed fått en ökad bredd i undersökningen. Dock fann vi att komplexitetsgraden i data som vi efterfrågade inte på något sätt lämpligt kunde fångas genom en enkät med färdiga svarsalternativ. Istället ansåg vi att de kvalitativa metoderna (intervjuer och observationer) gav empiri med ett större informationsvärde för att uppnå studiens syfte och frågeställningar. Holme & Solvang (1997) menar att kvalitativa metoder för insamling av data har klara fördelar när forskare vill ge en detaljerad beskrivning av vad som äger rum i den miljö och kontext som studeras, viket speglar studiens syfte. Vad rör antalet respondenter anser vi inte att fler respondenter hade haft nämnvärd påverkan på studiens resultat. Vid intervjuerna använde vi oss av tio respondenter, spridda över de tre olika chefsnivåerna, och vid de olika observationerna deltog ca 35 medarbetare. Vi anser att data som vi kunnat samla in under dessa tillfällen gav oss tillräckligt med empiri för att kunna uppfylla uppsatsens syfte och besvara dess frågeställningar. Genom att ha med flera respondenter från varje chefsnivå kunde vi både se likheter men också hitta skillnader och nyanser i datamaterialet. Exempelvis hade detta inte varit möjligt med enbart en representant från varje chefsnivå. Vad rör urvalet av respondenter har det skett med en blandning av bekvämlighets- och snöbollsurval. Vi är medvetna om att detta innebär att respondenterna inte är statistiskt representativa eftersom det handlar om ett icke-sannolikhetsurval (Bryman & Bell, 2005). Dock har aldrig ambitionen med vår studie varit att kunna dra några statistiska slutsatser och därför är detta inget som påverkar studien. Men trots att det inte rent statistiskt går att generalisera resultaten så speglar troligtvis studiens resultat som tidigare nämnt, chefsarbete i verksamheter som har liknande seriekopplade teknologi som det studerade företaget. Exempelvis i samma typ av kontext och bransch som den traditionella tillverkningsindustrin.

4 Empiri och analys

Kapitlet kommer att inledas med en kort företagspresentation där det redogörs för de olika hierarkiska nivåerna samt vilka produkter som företaget tillverkar. Sedan följer en förklaringsmodell över hur presentation och analys av data kommer att ske. Empiri kommer sedan att kategoriseras under rubrikerna ”den formella strukturen”, ”chefsarbete och den formella strukturen” samt ”interaktionen mellan över- och underordnade chefer”. Efter varje empiriavsnitt följer en analys för att skapa tydlighet för läsaren. Under rubriken ”analys av den formella strukturen” analyseras den formella strukturen på respektive nivå för att i de två nästkommande avsnitten ”analys av den formella strukturens påverkan på chefsarbete” och ”analys av den formella strukturens påverkan på interaktionen mellan cheferna” besvara frågeställning ett och två. I det senare avsnittet ”jämförande analys” besvaras frågeställning tre.

4.1 Företaget

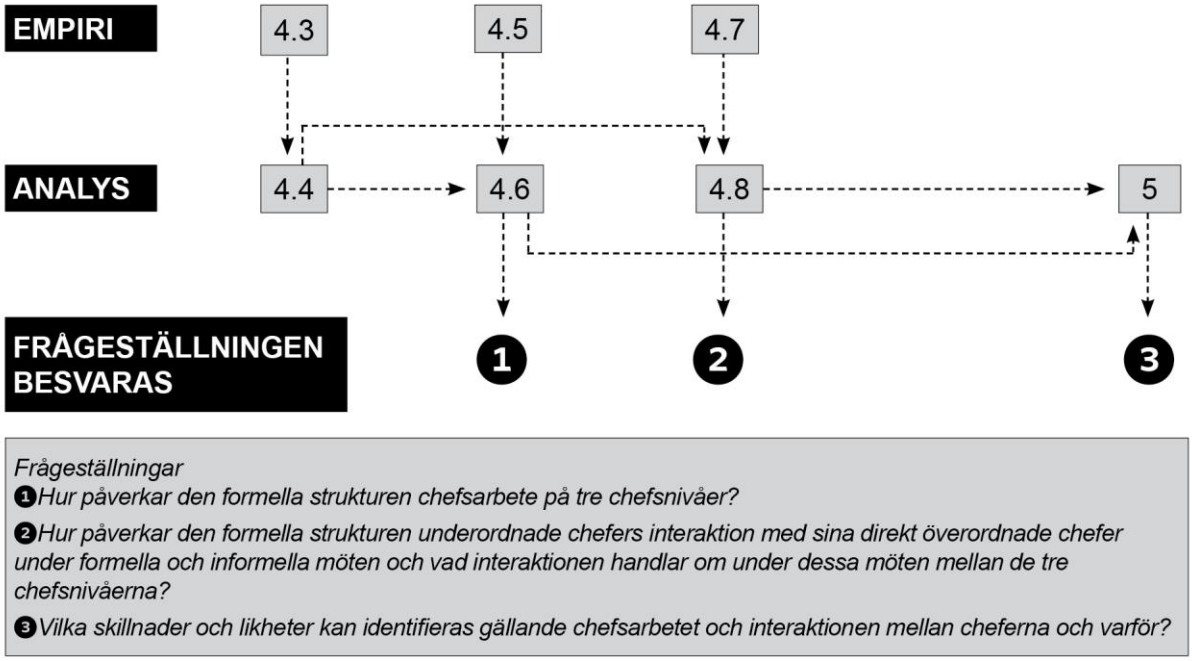
Vi har valt att fokusera vår undersökning på produktionsdelen i ett tillverkningsföretag med kopplingar till bilindustrin. Företaget har ca 1500 anställda och i fabriken arbetar personer med allt från logistik, produktutveckling, HR, teknik och ekonomi till renodlad produktion och förbättringsarbete. Den huvudsakliga inriktningen i fabriken är tillverkning av komponenter och montering av dessa till kompletta delsystem som sedan, i andra fabriker, monteras in i bland annat lastbilar och bussar. Vidare är fabriken organiserad i fem tydliga hierarkiska nivåer vad gäller själva produktionen av produkterna. Den första nivån består bland annat av montörer och stålarbetare i härdverket. Deras arbetsuppgifter består av att tillverka/gjuta alternativt montera ihop de olika komponenterna som ingår i ett delsystem. Den andra nivån består av avdelningschefer som är arbetsledare över antingen några ”monteringslinor” eller en del av härdverket. Den tredje nivån består av områdeschefer vars arbetsuppgift består av att leda ett flertal avdelningschefer. Den fjärde nivån består av två stycken enhetschefer och deras arbetsuppgifter innefattar att leda ett flertal områdeschefer. Avslutningsvis finns platschefen som har det huvudsakliga ansvaret för fabriken och som framförallt jobbar genom sina enhetschefer. Utöver dessa hierarkiska nivåer finns även personer som bland annat jobbar med mer stödjande uppgifter som exempelvis HR, ekonomi och logistik.



Modell 2. En visuell redogörelse av produktionsavdelningen.

4.2 Förklaringsmodell över empiri- och analysavsnitten

Nedan presenteras en förklaringsmodell som beskriver hur strukturen ser ut rörande presentation och analys av data. Kortfattat kan strukturen beskrivas som att det först presenteras ett empiriavsnitt för att sedan direkt efter avsnittet analysera resultaten. Empiri och analys kommer att presenteras enligt följande:



I avsnitt ***4.3 Den formella strukturen*** presenteras empiri som beskriver den formella strukturen på respektive chefsnivå. Därefter i avsnitt ***4.4 Analys av den formella strukturen*** analyseras den formella strukturen på respektive nivå. Analysen som sker i avsnitt ***4.4*** ger läsaren en förståelse för den formella strukturen på respektive nivå för att sedan i de två nästföljande analysavsnitten förklara hur den påverkar chefsarbete och interaktionen mellan cheferna.

I avsnitt ***4.5 Chefsarbete och den formella strukturen*** presenteras empiri som beskriver chefers arbete på de olika hierarkiska nivåerna. Därefter i avsnitt ***4.6 Analys av den formella strukturens påverkan på chefsarbete*** används dels analysen från avsnitt ***4.4*** och dels empiri från avsnitt ***4.5*** för att analysera den formella strukturens påverkan på respektive nivå. I detta avsnitt besvaras även arbetets första (**1**) frågeställning.

I avsnitt ***4.7 Interaktion mellan över- och underordnade chefer*** presenteras empiri som beskriver interaktionen mellan chefer på olika nivåer. Därefter i avsnitt ***4.8 Analys av den formella strukturens påverkan på interaktionen mellan cheferna*** används dels analysen från avsnitt ***4.4*** och dels empiri från avsnitt ***4.7*** för att analysera den formella strukturens påverkan på respektive nivå. I detta avsnitt besvaras även arbetets andra (**2**) frågeställning.

Avslutningsvis i avsnitt ***5 Jämförande analys*** jämförs, med stöd av dels analysen i avsnitt ***4.6*** och dels av analysen i avsnitt ***4.8***, hur chefsarbetet och hur interaktionen skiljer sig åt mellan chefsnivåerna och vilka likheter som finns. I detta avsnitt besvaras även arbetets tredje (**3**) frågeställning.

4.3 Den formella strukturen

I detta avsnitt redogörs det för empiri som beskriver den formella strukturen på respektive chefsnivå. Efter detta empiriavsnitt sker en analys av den formella strukturen på respektive nivå för att i de två nästföljande avsnitten besvara frågeställning ett och två.

4.3.1 Chefsnivå 1

På den första chefsnivån finns avdelningscheferna. Cheferna har kontor nära varandra för att lättare kunna samarbeta och diskutera vad gäller dagliga frågor som rör produktionsprocessen. Strukturen kring denna nivå ger en tydlig ansvarsfördelning och visar tydliga beslutsbefogenheter och rutiner i arbetet. Vidare ger den formella strukturen en tydlig ram för cheferna vad gäller vilka mål och resultat som ska uppnås. Ansvarsfördelningen är relativt lika mellan cheferna och samtliga visar tydligt vilka områden som de har ansvar för. AC1 ansvar för allt underhåll på monteringen och ser till så att all utrustning fungerar som den ska. Till sin hjälp har han två ingenjörer som planerar och bereder alla maskiner och utrustning ända ner på komponentnivå samtidigt som dessa även har hand om haveriutredningar som rapporteras direkt till AC1 så att motåtgärder kan implementeras. AC1 ansvarar även för ett antal reparatörer som ska åtgärda och förebygga fel i maskineri och utrustning. AC2, AC3, AC4 och AC5 ansvarar alla för monteringen men har olika områden. Samtliga ansvarar även för arbetsmiljö, personal, säkerhet, leverans samt ekonomi på sina respektive avdelningar.

Strukturen kring den operativa nivån ställer samtidigt tydliga krav inom vilken tidsram cheferna arbetar. På denna chefsnivå är det tydligt att samtliga chefer jobbar med sikte på dag till månader där det operativa ansvaret för produktionen framträder som mest central för alla chefer. Samtidigt framträder delar i respondenternas svar som tyder på att de vill bli mer långsiktiga i sitt arbete. AC1 belyser att det är tänkt, på grund av hans position i hierarkin, att fokusera på en månad framåt men att han i praktiken försöker planera på lite längre sikt. Allt beror på vilka mål som ges av områdeschefen. Liknande uppfattning och ambitioner visar AC2

> *”Tyvärr så blir det ju oftast mycket släcka bränder fortfarande, det går ju åt rätt håll men jag skulle ju vilja fokusera på ett par månader framåt, nästa steg men det blir inte så mycket som jag önskar av det” (AC2)*

AC3 menar att det produktionsmässigt är väldigt tydlig att jobba med sikte på 24 timmar, men när det gäller förbättringsarbetet på avdelningen ställs det krav på att arbeta mer långsiktigt och taktiskt. AC4 och AC5 har fokus primärt på det dagliga arbetet och 24 timmar, ”släcka bränder” samt lösa dagliga problem och störningar. Dock försöker även dessa personer att arbeta mer strategiskt och långsiktigt istället för huvudsakligen operativt.

Samtidigt finns det tydliga resultatmål som avdelningscheferna ansvarar för och måste förhålla sig till i sitt arbete. Eftersom avdelningscheferna befinner sig på den lägsta chefsnivån och är närmast själva produktionsprocessen, ansvarar alla för att uppnå kvalitet i den dagliga leveransen samt för arbetsmiljö, säkerhet, ekonomi och personal. AC1 som ansvarar för underhåll på monteringen mäts utöver föregående mål, på bland annat medeltiden för hur länge utrustningen och maskinerna står still, medeltid mellan fel och haverier samtidigt som det finns mått på förebyggande underhåll. Vad gäller AC2 och AC3 så redogör dem för att det finns ett antal KPI och nyckeltal som måste uppfyllas. De måste tillsammans med sina arbetsteam

leverera gröna resultat vad gäller SKLEMM (säkerhet, kvalité, leverans, ekonomi, miljö och människa). Samtidigt visar båda cheferna en tydlig förståelse för att deras resultatmål och KPI:er utgör PI (performance index) för deras överordnade chefer. Resultatmål ”trycks” alltså nedåt i hierarkin och ”övervakas” av de högre cheferna. Vad gäller mål om säkerhet förtydligar AC2 att målet såklart är att det ska ske 0 olyckor men att man har satt ett mål på max 2 olyckor per år. AC4 menar att man årligen får mål från högsta ledningen som bryts ner till den lägsta nivån. Det handlar om att uppfylla nyckeltal och målen ser i princip lika ut för alla avdelningschefer på monteringen. Det handlar om att uppfylla sina SKLEMM, vilket även AC5 redogör för.

Vidare ställer strukturen på den operativa nivån tydliga krav på rutiner angående hur resultat följs upp och utvärderas. Det finns en morgonmötesstruktur i företaget som gör att alla avdelningschefer har ett morgonmöte med dels sina montörer men också med andra avdelningschefer och områdeschefer. På mötena går man igenom gårdagens störningar där monteringen stått stilla 10 minuter eller längre. AC1 och AC3 menar att man diskuterar lösningar på problemen och försöker hitta rotorsaken så att problemet inte uppkommer igen. Man följer även upp mål kopplat till säkerhet, kvalité, leverans, miljö och människa på dessa möten. AC2 menar att han har koll på målen och förväntningarna som finns på sig, personen vet varje vecka hur han ligger till avseende exempelvis leverans och kundklagomål. AC4 och AC5 säger att man på avdelningen följer upp mål kopplat till ekonomi månadsvis samtidigt som säkerhet, leverans, miljö och människa följs upp dagligen. Kvalitetsmål följs huvudsakligen upp vecko- och månadsvis. Vidare säger AC4 att man får mycket information automatiskt från stödfunktionerna där det egentligen bara är att läsa sina mejl för att bli informerad kring hur man ligger till i förhållande till sina mål. AC1 informerar om att det finns ett excel-dokument som ges från stödfunktionerna som kallas för Cost Deployment där förluster och större störningar utvärderas samt utrustningsfel, kvalitet och hur många timmar personalen har jobbat.

Varje avdelningschef har även personliga resultatplaner (personal business plan) som följs upp en gång i månaden tillsammans med områdeschefen.

4.3.2 Chefsnivå 2

På den andra chefsnivån arbetar områdescheferna. Geografiskt i fabriken är de lokaliserade tillsammans med andra områdeschefer och avdelningschefer. Anledningen till det är att det underlättar det nära samarbete som de har med sina avdelningschefer och andra områdeschefer vad rör de dagliga produktionsrelaterade frågorna. Strukturen kring denna nivå skapar en tydlig ansvarsfördelning, tydliga arbetsuppgifter och till skillnad mot nivån under i hierarkin en chefsroll som till stor del handlar om att förmedla information mellan olika hierarkiska nivåer. Även på denna nivå ger den formella strukturen en tydlig ram vad gäller vilka mål och resultat som ska uppnås.

Vad rör deras ansvarsområden kan alla områdescheferna beskriva dessa, om än med olika detaljrikedom. OC1 är ansvarig för mjuk bearbetning, och det innefattar det ekonomiska, kvalitets-, leverans-, säkerhets- och miljömässiga ansvaret på området. Exempelvis allt ifrån att maskinerna är i tillräckligt bra skick för att operatörerna ska kunna arbeta säkert till att de inte hälls ut olja i avloppet som kan skada miljön. OC2 är ansvarig för montering och bearbetning vid Powertronic- och Marin-områdena, men även prototypbearbetningen. Ett mer specifikt

exempel på OC2:s ansvar är att driva på avdelningen som utvecklar marina drev till båtar och sedan ta dessa till storskalig tillverkning. OC3 har ansvar för hård- och mjukbearbetning, och detta ansvar innefattar det ekonomiska, kvalitets-, leverans-, säkerhets- och miljömässiga ansvaret på området.

Den formella strukturen kring denna nivå ställer vissa krav på vilken tidshorisont som områdescheferna ska fokusera på. På denna chefsnivå jobbar cheferna i huvudsak med sikt på en månad upp till ett år, även om det blir fokus på dagliga frågor kopplade till produktionen. OC1 säger att även om hans fokus ska vara på en månad upp till ett år så finns det vissa delar med arbetet som kräver fokus längre fram, exempelvis olika typer av investeringar. OC3 säger även att han jobbar på upp till tolv månaders sikt och att det är viktigt att det även finns chefer som ”har blicken lite längre fram”. Detta är något som även OC2 poängterar:

> *”…på kortare horisonter än en månad ska ju avdelningscheferna ansvara för. Sen kuggar det ju över varann till en del. Ja, men annars, det är viktigt att man delar upp de annars blir det lätt att man klampar på varandras områden. Viktigt att det finns några som tittar framåt också.” (OC2)*

Sammantaget kan konstateras att områdescheferna tycker det är viktigt att inte fastna alltför mycket i de dagliga så kallade 24-timmarsfrågorna utan det är viktigt att de fokuserar längre fram, något som de också gör i sitt arbete.

Vidare medför strukturen krav på vilka resultatmål som områdescheferna ansvarar för. På samma sätt som avdelningscheferna måste områdescheferna förhålla sig till SKLEMM (säkerhet, kvalitet, leverans, ekonomi, miljö och människa). SKLEMM är själva kärnan i företagets arbete med resultatmål. Precis som på nivån under är områdescheferna medvetna om att deras KPI:er (nyckeltal) är PI (performance index) på enhetschefernas nivå. Dock var det en skillnad i hur mycket de fokuserade på att beskriva sig själva som en länk i kedjan av resultatmål. OC1 förklarade det som att det viktigaste var att uppfylla sina nyckeltal kopplade till SKLEMM, men för att kunna göra det måsta alla avdelningschefer de hade under sig uppfylla sina nyckeltal, ”annars föll hela huset” som OC1 uttryckte det. OC2 beskrev det som att:

> *”Avdelningscheferna måste helt enkelt uppfylla sina nyckeltal så att jag kan leverera. Visst, om det varit problem på nivån under mig måste ju jag in och stötta och så där för att hitta en lösning. Men själva arbetet kan jag inte göra och i slutändan måste avdelningschefen ge resultat som blir en del i resultatet. Mitt resultat, alltså det jag ska presentera uppåt.”*

På liknade sätt beskrev OC3 det som att det viktigast var att uppfylla SKLEMM, men att det krävdes att alla under i hierarkin bidrog till det med sina nyckeltal. Något som OC3 dock framhöll, till skillnad mot sina kollegor, var att det var viktigt att vara en stödjande chef och att ge de underordnade cheferna verktyg för att nå sina nyckeltal. Detta stöd praktiserades bäst genom att fokusera på aktiviteterna som gör måluppfyllnaden möjlig. Aktiviteter som ständigt förbättringsarbete, effektivisering av olika slag och jobba med de ”mjuka värdena” tillsammans med avdelningscheferna.

Den formella strukturen ställer också krav på hur dessa resultat följs upp och utvärderas och det finns tydliga ramverk hur detta sker. Som nämnts ovan finns det en morgonsmötesstruktur där man går igenom SKLEMM-punkterna. OC1 beskriver att morgonmötesstrukturen är avvikelserapportering i det korta perspektivet, medan ledningsmötet som sker veckovis och det månatliga Business Review-mötet är ur ett längre perspektiv. För OC1 är tyngdpunkten för hans del på Business Review och något som kallas Cost Deployment. Cost Deployment är ett verktyg där man matar in alla förluster som sker i fabriken och sedan följer upp detta tre gånger per år. Det handlar om att identifiera de största kostnadsdränagen och sätta in punktinsatser för att eliminera dessa. Vidare berättar OC2 att en huvuduppgift i chefsrollen är att identifiera avvikelser för att sedan dels själv hitta en lösning på dessa problem och dels informera överordnade om dessa problem. OC3 beskriver det som att resultat följs upp och utvärderas månadsvis på Business Review-mötet men att resultaten utvärderas mer detaljrikt dagligen på morgonmötena. Vidare beskriver även OC3 att arbetet med Cost Deployment är viktigt, till och med så viktigt att det är en områdeschefs viktigaste uppgift:

> *”Och det är mitt största ansvarsområde om man säger så, eller det ansvarsområde som verkligen ligger på områdescheferna, att vi ska jobba med de här sakerna. Starta projekt och jobba bort de största anledningarna till förluster.”*

Avslutningsvis anser även alla områdeschefer att en viktig uppgift på deras hierarkiska nivå är att fungera som en länk där information kan transporteras mellan den operativa nivå och de högre chefsskikten. OC2 beskriver det som att de handlar om att sålla ut den informationen som de högre cheferna verkligen behöver ha, att agera som ett filter. OC1 och OC3 för liknande resonemang och berättar betydelsen av att undvika att ”cykelställs-frågor” hamnar på platschefens bord.

4.3.3 Chefsnivå 3

På denna chefsnivå arbetar enhetscheferna. Inom produktionsenheten finns två stycken enhetschefer vilka har sina kontor i en avskild byggnad för att de lättare ska få en holistisk bild av verksamheten och inte bli för indragna i vardagliga, operativa frågor. Chefernas svar visar att strukturen kring denna nivå ger en tydlig ansvarsfördelning och större beslutsbefogenheter jämfört med övriga chefsnivåer. EC1 ansvarar för hela monteringen av växellådor, där det ingår marina och automatiska växellådor. EC2 är ansvarig för maskintillverkningen av växellådsdrev som sedan skickas till externa kunder runt om i världen.

Den formella strukturen på denna chefsnivå medför tydliga krav på arbetets karaktär och tidsdimension. På denna nivå måste cheferna arbeta mer strategiskt och långsiktigt jämfört med de lägre chefsnivåerna. Samtidigt belyser båda cheferna att de också måste vara uppdaterade och hålla kolla på den dagliga verksamheten, eftersom de i allra högsta grad är ansvariga för produktionen. EC1 säger att denne jobbar med sikte på 5 år, att det finns en struktur som gör att han måste planera inför framtiden. Men respondenten måste även ha koll på de dagliga leveranserna och kvaliteten på produkterna, varför det finns en morgonmötesstruktur där EC1 blir informerad gällande sådana frågor från sina områdeschefer. EC2 belyser att han, i sin roll måste arbeta både operativt, taktiskt och strategiskt. Han måste lägga upp en 3-5års plan för produktionen på området och upprätta handlingsplaner och strategier för att styra verksamheten

mot dessa mål. Samtidigt måste EC2 hela tiden utvärdera och följa upp resultat så att de går i enlighet med målen, d.v.s. arbeta taktiskt. EC2 måste också dagligen ha koll på produktionen och att de arbetssätt som implementeras fungerar vilket gör att han även har ett operativt ansvar. Dessa tre dimensioner måste hela tiden beaktas i EC2 arbete.

Den formella strukturen på den tredje chefsnivån ställer tydliga krav på vilka resultatmål och nyckeltal som enhetscheferna ansvarar för. Båda cheferna ansvarar för att säkerställa måluppfyllelse vad gäller SKLEMM i produktionen. Skillnaden jämfört med övriga chefsnivåer är att enhetscheferna ansvarar för hela produktionen och därmed för mer övergripande mål som inkluderar avdelningscheferna samt områdeschefernas enheter och avdelningar. Områdeschefernas KPI:er (nyckeltal) utgör alltså PI (performance index) för enhetscheferna. Båda cheferna ger en bild av att det viktigaste är att leverera kvalitet till kund för att få organisationen som helhet konkurrenskraftig. Därför har cheferna ”målbilder” vilket är långsikt uppsatta mål för kundkvalitet, leveransprecision, effektivitet och ekonomi som den dagliga produktionen kontinuerligt utvärderas mot. EC2 nämner att han hela tiden måste ”träna” sin organisation genom att sträva efter ständiga förbättringar på alla områden.

Strukturen ställer också krav på hur resultat följs upp och utvärderas där tydliga rutiner kan identifieras från respondenternas svar. EC1 berättar att han ansvarar för att rapportera och informera platschefen om resultat och avvikelser på hans nivå, då det månadsvis sker Business Review möten. Där sker en dialog mellan EC1 och EC2 samt platschefen och övriga representanter från olika stödfunktioner där man tittar på utfallet föregående månad och följer upp mot årsmålen. EC2 menar att han har sina målbilder att utvärdera resultat mot. Om det sker avvikelser från målen eller trenden i produktionen går åt fel håll, identifieras kritiska framgångsfaktorer för att nå målen, vilket innebär att det sker en rotorsaksanalys (orsaken till problemet) för att kunna implementera motåtgärder. Samtidigt sker, som på övriga chefsnivåer, dagliga uppföljningar under eskaleringsmötena där enhetscheferna träffar platschefen tillsammans med olika stödfunktioner. EC1 anser att den hierarkiska strukturens syfte är att ”sålla” bort information så att det inte blir informationsöverflöd på deras chefsnivå eftersom det hämmar verksamheten istället för att utveckla den. EC1 menar att ett problem med ”understrukturen” är att det blir för mycket uppföljning, signaler och information och att man istället måste våga ta bort och prioritera vissa aktiviteter framför andra. EC2 är inne på liknande spår och menar att man måste låta avdelningscheferna sköta den kortsiktiga biten och hantera mer långsiktiga frågor själv, annars får man springa som en idiot menar EC2.

4.4 Analys av den formella strukturen

4.4.1 Chefsnivå 1

Resultaten från studien visar att arbetet på den operativa nivån måste utföras under strikta tidssekvenser varför produktionsprocessen och arbetsprocesser ständigt granskas för att undvika avvikelser och störningar. Detta uttrycker att företagets operativa del utgör kärnan i företaget för att kunna tillfredsställa marknaden genom att leverera produkter till ett avtalat pris, kvalitet och kvantitet. På den operativa nivån framstår tydligt att det finns ett serieberoende mellan olika områden som avdelningscheferna ansvarar för. Varje område måste bidra till att lösa sina arbetsuppgifter för att produktionsprocessen ska kunna fortgå. Detta speglar tydligt den seriekopplade teknologin som Thompson (1988) lyfter fram som typisk för företag verksamma inom tillverkningsindustrin. Ett exempel på detta är AC1 som ansvarar för allt underhåll på monteringen och ser till att all utrustning fungerar som den ska. Haveriutredningar och fel i maskineri rapporteras direkt till AC1 så motåtgärder kan implementeras av reparatörerna som AC1 ansvarar för. AC2 ansvarar enbart för monteringen på område x och är därför direkt beroende av att AC1 gör ett tillräckligt underhåll av maskinerna för att motverka haverier och stopp i produktionen. Detta exempel kan återigen kopplas till Thompsons (1988) teori om den seriekopplade teknologin som bygger på att det studerade företaget har en intern logik för att upprepade gånger med jämn hastighet framställa standardiserade produkter. Mellan avdelningarna och sektionerna får inga avvikelser eller avbrott ske, för att säkerställa ett jämt och effektivt flöde i produktionsprocessen, vilket exemplet om AC1 och AC2 är ett tydligt bevis på.

Att det finns en form av, för att använda Thompson (1988), seriekopplad teknologi får sedan direkt styrande implikationer för hur den hierarkiska strukturen är utformad i företaget. På den operativa nivån är strukturen utformad för att underhålla ett effektivt flöde i produktionsprocessen vilket påverkar tidsdimensionen i avdelningschefernas arbeten. Fokus för samtliga avdelningschefer är att jobba med 24-timmarsfrågor och enligt deras ord, ”släcka bränder”. Det verkar dock finnas tendenser i respondenternas svar som antyder en önskan till att jobba mer långsiktigt, men att det inte finns möjligheter eller tid till att göra det. Detta relateras till och möjligtvis förklaras genom Mintzbergs (1989) teori om att den formella strukturen kring den operativa nivån inom tillverkningsindustrin är tvingande genom att anställda lämnas med lite handlingsutrymme, deras beteende formaliseras genom den rutinmässiga arbetsprocessen vilket speglar organisationens mål att uppnå ett effektivt flöde och stordriftsfördelar. Detta resultatfokus och kontroll av avdelningschefernas prestationer får också konsekvenser för vilka typer av resultatmål dessa måste förhålla sig till i arbetet. Varje år bryts övergripande mål från ledningen ned till respektive chefsnivå. Avdelningscheferna ansvarar för att uppnå resultatmål som är direkt kopplade till produktionen där säkerhet, kvalitet, leverans, ekonomi, miljö och människa utgör dessa mål. Dessa mål följs upp dagligen varje morgon, vilket är ett ytterligare exempel på att strukturen medför tydliga rutiner som syftar till att kontrollera anställdas beteenden och handlingsutrymme (Mintzberg, 1989), genom att det finns ett antal obligatoriska formella möten där resultat följs upp.

Att säkerställa rationalitet och effektivitet framstår därför som centralt i detta företag, vilket speglar deras tydliga rutiner och system för att följa upp resultat. Enligt (AC1, AC4) får dem förutom information från mötena, även kontinuerligt hjälp av stödfunktionerna genom ett excel-

dokument som kallas för Cost Deployment där förluster och större störningar redovisas samt utrustningsfel, kvalitet och hur många timmar personalen har jobbat. Detta belyser att avdelningscheferna i detalj måste hålla kolla på den dagliga leveransen och att strukturen kring den operativa nivån är tydligt utformad för att standardisera arbetsprocesser, kunskaper och normer för att generera identiska resultat och uppnå stordriftsfördelar i produktionen (Jacobsen & Thorsvik, 2008). En reflektion är att strukturen på denna nivå som beskrivet ovan, medför tydliga förväntningar på vilka resultat cheferna ska uppnå, men hur cheferna går tillväga tillsammans med sina montörer för att nå dessa mål, framstår som mindre kontrollerat. Chefernas arbete tycks alltså inte vara formaliserat i den graden att arbetsuppgifter ska lösas exakt på samma sätt från gång till gång, utan så länge resultaten uppnås finns ett visst handlingsutrymme.

4.4.2 Chefsnivå 2

Denna chefsnivå är tydligt skild från den operativa nivån vilket speglar områdeschefernas primära ansvar att ”övervaka” arbetet på den operativa nivån så att produktionsprocessen fortlöper enligt de mål, riktlinjer och principer som utformats från ledningen. Det är extra tydligt att chefsarbetet på denna nivå kretsar kring att reducera osäkerhet genom att identifiera hot och avvikelser som kan innebära implikationer för ett effektivt flöde i produktionsprocessen. Det ger en tydlig bild av att den formella strukturen på denna nivå är utformad för att ”betjäna” den operativa kärnan och skydda den från externa faktorer som kan störa dess slutna system, som måste uppnå fullkomlig teknisk rationalitet (Mintzberg, 1979). Ett annat sätt att uttrycka det är att denna chefsnivå styr eller administrerar arbetet på den operativa nivån och samtidigt fungerar som en kontaktlänk mellan högre chefsnivåer och den operativa kärnan. Ett tydligt exempel på hur detta tar sitt uttryck i denna studie, är områdeschefernas redogörelse för att de har en viktig roll att ”sålla” information som förmedlas ned till avdelningscheferna. Det framstår tydligt att syftet med detta är att informationen ska vara rätt anpassad till chefernas nivå och enbart beröra sådant avdelningscheferna har nytta av för att säkerställa att målstyrt arbete sker. På samma sätt ger områdescheferna en bild av att det noga gäller att välja ut rätt information som ska förmedlas till enhetscheferna, för att undvika att förmedla allt för detaljrika frågor som kan hindra enhetschefernas mer långsiktiga fokus. Detta är ett tydligt exempel på att alla hierarkiska nivåer är beroende av varandras prestationer i någon mån, där beslut på en nivå påverkar arbetet för nästa. Här är det chefen som hålls ytterst ansvarig för att ”länka” ihop nivåer genom att kommunicera, varför det blir extra tydligt att komplexiteten i områdeschefernas arbete ökar, eftersom de både måste kommunicera med avdelningschefer och enhetschefer.

Vidare så framstår det från studien att i en komplex och hierarkisk organisation ökar behovet av att differentiera arbetsuppgifter som exempelvis produktion, inköp, försäljning och ekonomi vilket medför att kraven ökar på samordning och kontroll (Alvesson & Svenningssons, 2012). Därför har områdescheferna på denna nivå ett viktigt ansvar att förmedla tydliga arbetsbeskrivningar, regler, rutiner och mål från ledningen till avdelningscheferna, för att formalisera arbetsprocesserna på den operativa nivån (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Detta blir särskilt tydligt då det finns, för att använda Thompsons (1988) benämning, ett serieberoende mellan olika sektioner på den operativa nivån, där dessa är beroende av att alla presterar enligt

det som är bestämt. Därför har områdescheferna en viktig roll att formalisera arbetsprocesserna på den operativa nivån så att inga avvikelser och störningar sker som påverkar ”förbindelsen” mellan dessa sektioner. Detta speglar områdeschefernas tidsdimension i arbetet som är mer långsiktigt till sin karaktär jämfört med avdelningschefernas, vilket kan kopplas till (Jaques, 1990). Eftersom områdeschefernas har ett mer övergripande ansvar för ett helt område och ansvarar för att översätta och implementera ledningens beslut till konkret handlade på den operativa nivån, krävs förmågan att lyfta blicken från det dagliga och ha ett mer långsiktigt fokus. Detta kan kopplas till Mintzbergs (1979) teori om maskinbyråkratin där syftet är att skapa en administrativ ordning och produktionsmässig förutsägbarhet, varför strukturen medför att områdescheferna har ett ansvar för mer övergripande frågor. En viktig poäng är här att områdescheferna måste arbeta mer proaktivt jämfört med avdelningscheferna som arbetar mer reaktivt. Anledningen till det är att det skulle leda till en ohållbar organisation om områdescheferna också fokuserade på 24-timmarsfrågor och ”släcka” bränder. När problem uppkommer som inte kan lösas rutinmässigt genom de dagliga uppföljningsmötena (eskaleringsmötena), krävs det av områdescheferna att de arbetar mer proaktivt och på det sättet kan implementera motåtgärder då sådana typer av problem uppkommer. En följd av detta långsiktiga fokus är också att resultatmålen skiljer sig från avdelningschefernas. På denna nivå utgörs resultatmålen av flera avdelningars resultat. Exempelvis så kan inte områdescheferna enbart prioritera en avdelning till fördel för de andra, utan helheten måste i beaktas besluten som områdescheferna tar. Detta är ytterligare ett exempel på att områdescheferna i högre grad jämfört med avdelningscheferna måste arbete mer proaktivt och ha förmågan att se helheten. En ytterligare intressant aspekt av att komplexiteten ökar på områdeschefernas nivå är att de dels dagligen följs upp vad gäller mer operativa frågor, men samtidigt utvärderas gällande mer taktiska och långsiktiga frågor. Exempelvis så ansvarar områdescheferna för Cost Deployment arbetet, vilket innebär att eliminera de största kostnadsdränagen. Poängen är alltså att resultaten indikerar att chefers arbete högre upp i hierarkin blir av mer abstrakt och komplex karaktär (Wilson, 2008), där cheferna måste fokusera på både mer långsiktiga, övergripande frågor men också kortsiktiga och mer akuta.

4.4.3 Chefsnivå 3

Enhetscheferna ansvarar för hela produktionsenheten varför denna chefsnivå framstår som tydligt distanserad från chefsnivå ett och två. Dessutom har enhetscheferna sina kontor i en byggnad skild från själva fabriken för att de, enligt deras mening, lättare ska kunna få en holistisk bild av verksamheten och inte bli för involverade i vardagliga, operativa frågor. Detta visar att den formella strukturen på denna nivå, förutom att medföra tydliga ansvarsområden, även symboliserar en tydlig formell auktoritet. Att cheferna har sina kontor i en avskild byggnad indikerar att de har större beslutsbefogenheter jämfört med andra chefer samtidigt som den formella auktoriteten som följer av positionen (Jacobsen & Thorsvik, 2008), ytterligare förstärks av dessa symboliska aspekter. Detta speglar också arbetets karaktär på denna nivå där enhetscheferna har ett mer långsiktigt fokus i sitt arbete, eftersom deras ansvarsområden kretsar kring att säkerställa resultat på både chefsnivå ett och två. Den formella strukturen på denna nivå medför att enhetscheferna styr ”understrukturen” mot organisationens övergripande mål genom att arbeta med mer långsiktiga och strategiska frågor. Detta leder också till en tydlig komplexitet och ett klimat som är mer abstrakt jämfört med övriga nivåer, vilket speglar

Karanika-Murray et al. (2014) beskrivning av vad som karaktäriserar högre chefers arbete. Ett tydligt exempel från vår studie som belyser detta är EC2 resonemang om att han i sin chefsroll arbetar operativt, taktiskt och strategiskt. Han måste lägga upp en 3-5års plan för produktionen på området och upprätta handlingsplaner och strategier för att styra verksamheten mot dessa mål. Samtidigt måste EC2 hela tiden utvärdera och följa upp resultat så att de går i enlighet med målen, d.v.s. arbeta taktiskt. EC2 måste också dagligen ha koll på produktionen och att de arbetssätt som implementeras fungerar vilket gör att han även har ett operativt ansvar. Komplexiteten i chefernas arbete tycks alltså öka för varje ökad nivå i hierarkin, vilket är en konsekvens av att varje chefsnivå ansvarar för att samordna och koordinera aktiviteter på den lägre nivån (Weber, 1980). På enhetschefsnivån blir denna komplexitet extra tydlig då enhetscheferna ansvarar för att kontrollera att målstyrt arbete sker på både chefsnivå ett och två. Detta speglar också vilka typer av resultatmål enhetscheferna måste förhålla sig till i arbetet och hur dessa sedan följs upp. På denna nivå är resultatmålen mer ”aggregerade” och består av övergripande mål som är kopplade till olika ledningsfunktioner. Exempelvis nämner EC1 att han utgår från ”målbilder” vilket är långsiktigt uppsatta mål för kundkvalitet, leveransprecision, effektivitet och ekonomi som den dagliga produktionen kontinuerligt utvärderas mot. Detta tyder på att enhetschefernas arbete på den administrativa nivån, präglas av att uppnå flexibilitet på längre sikt genom att arbeta med dessa målbilder, vilket enligt Thompson (1988) är en central uppgift för chefer på den administrativa nivån. Det förklarar också varför enhetscheferna i sin uppföljning av resultatmål, i huvudsak fokuserar på att identifiera större negativa trender i produktionen.

4.5 Chefsarbete och den formella strukturen

I detta avsnitt redovisas empiri som beskriver chefers arbete på de olika hierarkiska nivåerna. Empirin kategoriseras genom Mintzbergs tio chefsroller. Efter detta empiriavsnitt sker en analys som besvarar frågeställning ett.

4.5.1 Chefsnivå 1

Avdelningscheferna har på grund av sitt operativa ansvar sällan direktkontakt med externa aktörer som kunder och leverantörer. Därför spenderar cheferna ingen tid alls eller i alla fall lite tid i sin roll som *galjonsfigur*. Alla chefer var dock medvetna om sitt ansvar att leverera produkter till given kvalitet, kostnad och pris samtidigt som man skickade ut kundenkäter en gång i månaden för att utvärdera kundnöjdheten. AC1 menar på att det är ingenjörerna samt underhållsteknikerna som har kontakt med leverantörer om exempelvis reservdelar då det skett ett maskinhaveri. Enbart i vissa fall har AC1 kontakt med en konsultfirma gällande de få konsulter som hjälper chefen i arbetet. AC2 har ingen kontakt alls med externa parter men kan kontakta andra avdelningar i företaget som exempelvis logistik om det blir något problem med leveransen. AC3 har heller ingen direktkontakt med kunder och leverantörer, det finns istället en kundansvarig på avdelningen som sköter sådana typer av kontakter. AC4 menar också på att det finns stödfunktioner som tar hand om sådana typer av kontakter. AC5 är av uppfattningen att han ansvarar för sina ”interna” kunder vilka är beroende av avdelningens prestationer för att nå sina mål, några externa kundkontakter förekommer inte.

Ledarrollen uppfattas av den övervägande delen av avdelningscheferna som en av de viktigaste ansvarsområdena. Att coacha och motivera medarbetare i det dagliga arbetet framställs som

den viktigaste uppgiften men också som den svåraste. AC1 agerar främst i sin ledarroll då det blir konflikter mellan anställda samt när de inte sköter sina ansvarsområden. Att vara ledare uppfattas av AC1 främst då denne är tvungen att ”rycka” in och ”styra” upp arbetet. Annars är uppfattningen att montörerna arbetar relativt självgående och självständigt utan något vidare behov av att ledas. AC2 har samma bild gällande sin ledarroll och belyser att de ”mjuka” frågorna där han har kontakt med personalen, utgör 80 % av hans tid. Även här är uppfattningen att hans ledarroll behövs då någonting inte fungerar som det ska och han måste gå in och ta ett beslut för att styra upp arbetet. AC3 menar istället att hans ledarroll inte behövs så mycket då hans mål är att få självgående team som ansvarar för sitt eget arbete. Men då saker händer som inte går enligt rutinen, oväntade saker som konflikter och övertider då måste AC3 agera i sin ledarroll för att ordna upp arbetet. AC4 skiljer tydligt på sin ledarroll och chefsroll.

> *”Ledarskap handlar om att coacha medarbetare dagligen i deras arbete och försöka att utveckla dem så mycket som möjligt. Chefsrollen är någonting helt annat, det handlar om att bestämma och komma fram till ett beslut” (AC4)*

På grund av chefernas position i hierarkin, har de närmast kontakt med montörerna och själva produktionsprocessen. Därför framträder ledarrollen som viktig för att se till att arbetsprocessen fortgår som den ska och att inga avvikelser från ”rutinen” sker. AC5 redogör för att ledarrollen ställs på prov vid de ”svåra” samtalen med medarbetare som har misskött sig, där det gäller att vara saklig och konstruktiv i sitt agerande.

Avdelningschefernas roll som *nätverkare* innebär för alla avdelningschefer dagliga kontakter med medarbetare och andra avdelningschefer. Samtliga chefer tycker det är viktigt att hålla kontakten även med chefer från andra avdelningar, på grund av att man eftersträvar en tvärfunktionalitet i företaget. Dessutom ger samtliga chefer intrycket att kontakten med stödfunktioner är viktigt eftersom de har en expertis som inte avdelningscheferna har. Rollen som nätverkare på den operativa nivån kretsar kring att underhålla effektiva processer i produktionen där det kontinuerligt sker avdelningsöverskridande projekt för att öka transparensen. Fabriksytan är medvetet designad för att öka kontakten mellan cheferna och medarbetarna där man strävar efter en öppenhet och dagliga interaktioner. Samtliga avdelningschefer ger också intrycket att de i hög utsträckning kommunicerar via mejl till andra chefer och medarbetare.

> *”Alltså i detta företag mejlar man….mycket. Jag spenderar mycket tid åt att bara läsa alla mejl jag får dagligen*” (*AC1)*

Svaren kring chefernas roll som nätverkare skiljer sig inte åt avsevärt. Cheferna har svårt att specifikt peka på hur man nätverkar med andra chefer och medarbetare, det är enligt deras mening någonting som bara sker dagligen utan någonting som reflekteras över avsevärt. Särskilt vad gäller kontakter som är spontana och oplanerade. Samtliga chefer kunde enkelt redogöra för mer rutinmässiga och formella möten, men hade svårare för att beskriva hur man specifikt interagerar i det dagliga arbetet.

Chefernas informationsroller utförs parallellt och överlappar varandra. På den operativa nivån, där arbetet är mer fokuserat handlar chefernas roll som *monitor* om att ständigt övervaka produktionsprocessen och söka information som kan vara till hjälp för att effektivisera flödet.

Information söks från formella rapporter som behandlar statistik gällande prestationsmålen säkerhet, kvalitet, leverans, ekonomi, miljö och människa. Dessutom menar AC3 att han 10 minuter varje dag ställer sig och bara observerar hur arbetsprocessen fortgår, om montörerna har skyddsglasögon och om de arbetar enligt rutinen. Detta menar AC3 är någonting som alla avdelningschefer måste göra för att säkerställa säkerheten i det dagliga arbetet. AC2 menar likt AC3 att det gäller att ständigt vara observant vad gäller montörernas säkerhet och arbetsförhållanden. En annan viktig del i rollen som monitor framförs av cheferna som att ständigt vara informerad kring hur avdelningen går i förhållande till prestationsmålen. Detta blir cheferna informerade om genom morgonmötesstrukturen där gårdagens resultat och störningar utvärderas. Att hela tiden samtala och söka information från medarbetare lyfter AC3 som en viktig del i sin roll som monitor. Eftersom företaget arbetar efter en princip med ständiga förbättringar är det viktig enligt AC4 och AC5 att jobba nära medarbetare och bli informerad kring hur arbetet går.

Avdelningschefernas roll som *informationsförmedlare* blir därför särskilt viktig då strukturen kring den operativa nivån ställer krav på att dels montörerna samt cheferna ständigt är informerade för att motverka maskinhaverier och störningar i produktionen. AC2 menar att han kontinuerligt informerar sina montörer om vad som behandlas på eskaleringsmötena (möte varje morgon där avdelningschefer träffas) på sina uppstartsmöten. Vidare belyser AC4 att det genom interna undersökningar har framkommit att medarbetare upplever sig få för lite information. Man blir informerad till en viss gräns men sen upphör informationen. Därför menar AC2 att han ständigt försöker informera sina montörer så saker inte dyker upp som ”överraskningar”. AC1 är av en liten annan uppfattning. Till skillnad från AC2 försöker AC1 ”sålla” bland all information och enbart sprida information som han tror kan vara nyttig för sina medarbetare.

> *”Jag försöker sålla den informationen jag får från min OC till mina medarbetare….så de får information som faktiskt är nyttig för dem och är anpassad för deras nivå…dom behöver inte veta allt” (AC1)*

AC4 menar att hon kontinuerligt förmedlar information gällande gårdagens leveranser till sina montörer och information som kommer direkt från sin områdeschef. AC3 är av samma uppfattning samtidigt som han belyser att om det rör mer akuta frågor där information behöver spridas snabbt till många, så har han samordnare som skickar ut mejl till montörerna. AC5 menar att han kontinuerligt skickar ut mejl till sina montörer gällande relevant information från morgonmötena och pratar dagligen med sina medarbetare face to face för att informera. Varje avdelningschef har vidare direkt ansvar för att rapportera och informera sina överordnade chefer vad gäller resultat och hur man ligger till i förhållande till målen på avdelningen. Sammantaget handlar rollen som informationsförmedlare att hålla sina medarbetare och överordnade chefer informerade om det operativa arbetet som dagligen måste uppnå mål av typen kvalité, säkerhet, miljö, människa och leverans.

Rollen som *talesman* är inte speciellt aktuell för avdelningscheferna på den operativa nivån. Eftersom samtliga chefer uppger att de inte har några kontakter alls eller åtminstone begränsade externa kontakter spenderar cheferna lite tid eller ingen tid alls i denna roll. AC2 har ingen kontakt med externa parter men uppger istället att han representerar sina medarbetare inför sina

högre chefer. Chefens uppfattning är att medarbetarna själva inte får gehör gällande frågor som går upp i hierarkin om dessa inte först går via honom. Först när AC2 lyfter frågor från sina montörer till områdescheferna blir frågorna prioriterade.

> *”Har dom problem så lyfter dom till mig och så tar jag det vidare, tyvärr så är det så eftersom det är ett stort och komplext företag, att oftast så måste jag lyfta det för att det ska hända någonting, du kan ha ett kvalitetsproblem en brandvägg som inte funkar, personalen ringer till kvalité och får ingen respons, då måste jag ringa och då får man respons”*

Övriga chefer uppger också att de fungerar som representanter för sina medarbetare uppåt i hierarkin men representationsuppgiften slutar internt då cheferna inte har något ansvar för att sprida information externt.

Avdelningscheferna arbetar dagligen aktivt i sin roll som *entreprenör* då de ansvarar för att driva förbättringsarbetet på avdelningen. Eftersom cheferna befinner sig längst ned i hierarkin har de operativt ansvar för aktiviteter som är avsedda att förbättra verksamheten. AC1 menar att han ansvarar för att det inte sker maskinhaverier samt för att minska operationstiden. Tillsammans med sina medarbetare följer han kontinuerligt upp mål kopplat till att förbättra underhåll, service samt minimera reparationskostnader och jämför dessa mot en prognos som har upprättats för verksamheten. AC3 framhäver tydligare sin personal, att förbättringsarbetet börjar och slutar med personalen. Han har själv en tillbakadragen roll och fungerar mer som instruktör där det är tänkt att montörerna ska vara de som driver förbättringsarbetet framåt. AC2 är inne på samma spår och belyser att han försöker delegera mycket ansvar till personalen vad gäller att driva förbättringsarbete på avdelningen. Om det sker avvikelser från rutinen eller några funderingar så ”rycker” han in och hjälper till. AC4 nämner att hon ofta arbetar i projekt vad gäller ständiga förbättringar och utvecklingsområden. I dessa projekt försöker hon involvera sin personal så mycket som möjligt och vara lyhörd för deras frågor och egna tankar kring förbättringsåtgärder. AC5 anser att man kan arbeta smartare med mer mjuka frågor och personalen, det kommer ge utdelning längre fram, varför han försöker involvera dessa så mycket som möjligt i förbättringsarbetet. För samtliga chefer är målet att förbättras inom varje delmål säkerhet, kvalité, leverans, ekonomi, miljö och människa. Sammantaget ställs det höga krav på avdelningscheferna vad gäller att driva förbättringsarbete av olika slag på deras avdelning, på grund av deras position nära ”golvet” där god teknisk kunskap om produktionsprocessen samt god förmåga att hantera människor krävs.

En av de mest centrala rollerna för avdelningscheferna baserat på deras svar är rollen som *störningshanterare*. Dagligen måste cheferna hantera störningar av olika slag, det kan gälla stopp i produktionen, kundklagomål, konflikter mellan anställda och försenade leveranser. Samtidigt används mycket tid på morgonmötena åt att gå igenom gårdagens störningar och förebygga att liknande inträffar. AC1 nämner att det finns ett system för att analysera störningar (VMS) där han får ut den exakta reparationstiden, avvikelser, medeltid osv. Sedan skriver hans ingenjörer ut en prestationsplan baserat på hur de ligger till på avdelningen. Där syns då avvikelserna samtidigt som AC1 får analysera avvikelser och hitta rotorsaker till problemet. AC2 säger att de har uppföljning på allt, så att störningar ska kunna hanteras. Dels får han rapporter dagligen, men också veckovis och månadsvis gällande hur de ligger till i förhållande

till målen. Om det sedan identifieras större problem så startas projekt upp i god tid för att lösa problemen. AC3 belyser att arbetssättet kan innebära lite för mycket fokus på att hitta störningar och avvikelser och att det till och med kan leda till något negativt.

> *”Det är så lätt så, företaget överhuvudtaget är fantastiska på att lägga tid på sånt som är negativt, ska man vända på det så fokuserar man inte så mycket på att lägga ner tid på att lyfta fram positiva grejer. Det är klart att själva konceptet VPS kan vara en nackdel, där det är så hårt uppbyggt på att leta fel och avvikelser från det normala, det gör ju så att mer positiva bitar förbises.” (AC3)*

AC4 berättar att hon enbart ansvarar för att identifiera och lösa större störningar i det dagliga arbetet då det sker maskinhaverier eller längre stopp. Annars finns det samordnare som rapporterar och sammanställer alla mindre störningar som varit, vilket AC4 får reda på dagen efter. AC5 ser att han har en viktig del att identifiera och rapportera om störningar, dock anser han att det kan läggas mer tid på att verkligen analysera avvikelserna mer, nu blir det mer en rutinmässig grej, som ger samma utfall varje gång. Sammantaget, på grund av att det finns en tydligt utpräglad rutin och arbetsmetod i företaget, spenderar avdelningscheferna en stor del av sin tid åt att identifiera samt hantera störningar i det dagliga arbetet. Deras position i den formella hierarkin utgör en ram med tydligt fördelade ansvarsområden.

Cheferna använder sin roll som *resursfördelare* frekvent då de dagligen hanterar material samt har fullt ansvar för bemanningen på avdelningen. Samtliga chefer ansvarar för att schemalägga personalen. AC2 belyser att det är han som bestämmer om montörerna vill byta skift eller jobba natt. Då krävs en bedömning om personen är lämplig och har tillräckligt med kompetens att jobba natt eftersom det inte är samma övervakning. Det finns även en kompetensmatris som cheferna utgår ifrån för att säkerställa att rätt kompetens finns på rätt områden inom avdelningen. AC3 tycker att tekniken är ett bra verktyg för att kunna fördela personal efter behov.

> *Vi har ju alltså teknik som gör att vi analyserar varje station hur mycket tid som går åt, man ska exempelvis ha på förmonteringen 89 sek för att föda banan på 99 sek, så varje station är tidsanalyserad och då kan du ju även matcha bemanningen med kraven…för att föda den takt som behövs för att nå kundens mål. (AC3)*

AC1 och AC5 upplever ibland att företaget är dåliga på att värdera hur bemanningen och andra resurser prioriteras. Främst upplever de att man slösar för mycket tid på att gå på diverse möten, det känns som en rutin som måste hållas, även om mötena inte ger speciellt mycket. Vidare känner AC1 att han ändå har tillräckligt mycket bemanning så att hans avdelning klarar sig. AC2 är inne på samma spår och menar att det finns tillräckligt med resurser, men att man är dålig på att utnyttja dem samt prioritera hur de ska användas. Även AC4 anser att det finns tillräckligt med resurser och att det är av vikt att inte gå in på någon annan chefs område och ”peta” så att det blir onödigt resursspill. Sammantaget ger cheferna en bild av att strukturen på den operativa nivån ibland ger upphov till en rutin som är ”onödig”. Det sker kontinuerligt uppföljningar och möten rutinmässigt, vissa av cheferna anser att det helt enkelt blir för mycket information och möten. Genom att halvera antal möten kan tiden prioriteras på andra saker som är mer ”värdeskapande”.

Rollen som *förhandlare* var den mest otydliga av roller då avdelningscheferna i mångt och mycket i varje form av interaktion ”förhandlar”. Varje chef ger bilden av att de dagligen diskuterar med sina medarbetare och andra chefer. Svaren på denna fråga skiljer sig inte väsentligt utan samtliga chefer har svårt att identifiera ett ”specifikt” tillfälle då de ”förhandlar”. AC1 menar att han har ett tätt utbyte med produktion för att lösa maskinhaverier tillsammans med produktionsavdelningen. Här utbyts dagligen åsikter om förbättringsåtgärder och hur man kan förebygga att stopp i maskineriet inträffar. Dessutom uppger cheferna att de har relativt snävt förhandlingsutrymme, det gäller att implementera beslut som kommer från ovan.

4.5.2 Chefsnivå 2

Två av områdescheferna har inga direktkontakter med externa kunder utan ansvarar istället för sina interna kunder. Att se till att leverera vidare bra material till andra avdelningar. Därför spenderar de lite tid åt att kommunicera med externa intressenter d.v.s. i sin chefsroll som *galjonsfigur*. OC1 säger att han ansvarar för att leverera produkter till interna kunder som exempelvis hård bearbetning samt härdverket. Men den enda egentliga kontakten som han har med kunder är via kvalitetschefen, om företaget fått in ett kundklagomål. Samma uppfattning redogör OC3 för där hon också följs upp av kvalitetschefen inom en viss tid, gällande att kunden får vara med och delta och tycka till och påverka lösningen på problemet. OC2 menar att han har mer externa kundkontakter nu jämfört med tidigare då han har bytt område. Ibland åker han ut till kund och ställer frågor gällande kvalitetsfrågor och om kunden är nöjd. Även OC2 redogör för att kvalitetschefen har det huvudsakliga ansvaret för externa kundkontakter.

Vad gäller rollen som *ledare* finns inga direkta mönster i respondenternas svar utan uppfattningen gällande ledaransvaret varierar mellan cheferna. OC1 belyser att han har ett viktigt ansvar vad gäller att prioritera vad som ska göras med resurserna samt vilka krav som ska förmedlas vidare ned till avdelningscheferna. Därför framför OCI att det är viktigt på den här nivån att vara objektiv och kunna lyfta blicken. För OC2 ställs ledarrollen som mest på prov då det sker snabba svängningar och störningar i produktionen, då måste han med kort varsel involvera fler chefer från olika funktioner och nivåer samt underleverantörer. Då krävs ett stort ledaransvar samt en administrativ samt teknisk förmåga. OC2 berättar också att det kan vara svårt att ta de ”jobbiga” samtalen, att säga upp folk. OC3 menar att hennes ledarroll främst behövs då det sker kritiska leveranssituationer, om maskiner går sönder och en kundleverans riskerar att försenas. I sådana situationer menar OC3 att man måste tänka strukturellt och strategiskt.

Vad gäller områdeschefernas roll som *nätverkare* så visar svaren att det både är påfrestande och utmanande att befinna sig ”mittemellan” enhetscheferna och avdelningscheferna. Samtliga områdeschefer redogör för att de har ett viktigt ansvar att fungera som en länk vilken ”knyter” samman chefsnivåerna. Därför framstår kommunikationen både uppåt i hierarkin och nedåt som en central aspekt i deras arbete. Svaren från cheferna visar också tydliga rutiner för att kommunicera. OC2 berättar exempelvis att avdelningscheferna ansvarar för att direkt rapportera information från deras morgonmöte som alltid har en förutbestämd agenda, till honom varefter han direkt går till enhetschefen och rapporterar den informationen. Även OC1 nämner morgonmötesstrukturen som ett viktigt forum för kommunikation men att han också frekvent använder mejl för att kommunicera till sina avdelningschefer och enhetschefer. OC3

belyser att kommunikationen mellan henne och avdelningscheferna fungerar bra, där hon hela tiden försöker kommunicera gällande information som kommer ”ovanifrån”. Hon kommunicerar även frekvent till enhetschefen vilken kan ringa ibland på helger för att stämma av, då måste OC3 vara uppdaterad för att kunna leverera svar.

Chefernas roll som *monitor* blir särskilt påtaglig på denna chefsnivå. Enligt samtliga områdeschefer har de en viktig roll att ständigt söka information från ”understrukturen” och det operativa arbetet för att säkerställa att målstyrt arbete sker. Samtidigt ansvarar cheferna för att tillämpa principer och riktlinjer från sina enhetschefer i det operativa arbetet tillsammans med sina avdelningschefer. Därför måste områdescheferna jobba nära sina avdelningschefer så att de ständigt är uppdaterade om produktionen och eventuella avvikelser. Samtidigt menar cheferna, är det viktigt att hålla en distans och inte fastna i för ”vardagliga” frågor och istället söka information från enhetscheferna för att hålla en mer enligt OC1 ”holistisk” bild av verksamheten. OC2 och OC3 menar att rollen som *monitor* handlar mycket om att kunna tolka och översätta komplex information från många olika källor och tillämpa den informationen för att utforma konkreta handlingsåtgärder för avdelningscheferna. Det kan handla om att tolka statistik från produktionen, information gällande avvikelser och kundrapporter.

I rollen som *informationsförmedlare* ansvarar områdescheferna sedan att sprida informationen som ges vid diverse kontakter, till sina chefskollegor, underchefer och överordnade chefer. OC1 belyser att han har ett viktigt ansvar att fungera som ett ”paraply” då informationen som förmedlas från enhetscheferna är komplex och extensiv. Därför förmedlas endast sådan information som OC1 anser är viktigast för att avdelningscheferna ska lyckas i deras arbete, för mycket information, menar OC1 kan snarare leda till kontraproduktivt arbete. OC2 menar att informationen som förmedlas till hans avdelningschefer från honom nästan uteslutande kretsar kring produktionsfrågor och förbättringsarbete. Det handlar om att rapportera om sådant som kommer från enhetscheferna, så att avdelningscheferna vet vad som förväntas av dem. Det är en viktig del i OC2 ansvarsområde. OC3 belyser också att hon informerar sina avdelningschefer om hur produktionen går kopplat till resultatmålen för verksamheten. OC3 menar att hon hellre ger för mycket information än för lite, enligt respondenten är hennes information en viktig del för att styra avdelningscheferna för att säkerställa ett målstyrt arbete.

Som *talesman* menar OC1 att han har ett ansvar att representera verksamheten externt. Han menar att chefstiteln är någonting som man tar med sig hem på fritiden. När det sker besök på puben och i butiken måste han tänka på att han är en representant för sitt företag. Annars sker inte så mycket direktkontakt med externa kunder och leverantörer, utan han försöker representera sitt område internt på bästa möjliga vis. Samma uppfattning redogör även OC2 och OC3 för.

På grund av att cheferna befinner sig ovanför den operativa nivån och har ett mer administrativt ansvar så kretsar aktiviteter som är knutna till rollen som *entreprenör* att delegera ansvar till avdelningscheferna och ”övervaka” dessa så att det sker ett förbättringsorienterat arbete på avdelningen. Exempelvis säger OC1 att han har delegerat miljö och säkerhetsansvar till sina avdelningschefer, men att han hålls som högst ansvarig att se till att inga olyckor händer på avdelningen. Vidare säger OC1 att han ställer krav på sina avdelningschefer att göra säkerhetsobservationer en gång i veckan för att identifiera eventuella osäkra förhållanden på

arbetsplatsen. OC3 menar att hon ansvarar för att driva projekt och tillämpa arbetssätt och principer som kommer från enhetscheferna. OC2 berättar att han har ett stort ansvar att operationalisera mål och riktlinjer som kommer från enhetscheferna genom att bryta ner dessa till konkreta handlingsplaner som kan fördelas till avdelningscheferna. Sammantaget är områdescheferna inte lika direkt involverade som avdelningscheferna att driva förbättringsarbeten nära produktionsprocessen, utan har ett mer övergripande och taktiskt ansvar.

Som *störningshanterare* har områdescheferna ett mer övergripande ansvar att identifiera avvikelser för att sedan hantera dessa. Främst är det större störningar och avvikelser som områdescheferna blir informerade om från avdelningscheferna. OC1 belyser att det är viktigt att varje nivå i hierarkin löser sina problem själva utifrån sina förutsättningar. Det finns en princip i verksamheten som säger att 80% av problemen ska lösas på respektive nivå och 20 % kan skickas vidare ”upp” i hierarkin. Denna princip finns för att högre chefer ska kunna fokusera på mer långsiktiga frågor utan att fastna i alltför detaljrika frågor som ska lösas längre ned i hierarkin. OC2 menar att en viktig del är vilka åtgärder som implementeras för att motverka större störningar. På denna chefsnivå, säger han att det handlar mycket om att jobba med att reda ut mänskliga fel. Att analysera om individen som gjorde fel hade rätt verktyg, rätt typ av information, rätt förutsättningar att lyckas. Man är inte nere på detaljnivå och styr på samma sätt som avdelningscheferna vad gäller att identifiera störningar. Områdeschefernas ansvar är främst att hantera och motverka att större avvikelser och störningar sker i framtiden, vilket även OC3 redogör för. Därför följer man noga upp kvalitetsutfall, leveransutfall och säkerhetsfrågor.

På denna chefsnivå har områdescheferna mer makt över resurser jämfört med avdelningscheferna. Därför menar cheferna, är det viktigt i rollen som *resursfördelare* att nära samarbeta med avdelningscheferna för att kunna fördela resurser i den utsträckning som finns. OC1 menar att han tillsammans med sina avdelningschefer planerar bemanningen utifrån ett program som visar hur produktionstakten kommer att se ut den närmaste månaden. Utifrån detta görs sedan en bemanningsprognos för 12 månader framåt där avdelningscheferna är delaktiga i planeringen. Samtliga chefer verkar vara eniga om att det behövs mer resurser att tillgå. OC2 och OC3 menar att de önskar mer bemanning samt stöttning från andra avdelningar, dock är de medvetna om att företaget har begränsade resurser varför det gäller att prioritera på bästa sätt. Svaren visar också en tydlig önskan att få mer tid åt vissa saker, nu är det även på denna nivå, ofta bråttom med vissa frågor vilket hindrar ett mer strategiskt och långsiktigt fokus i arbetet.

Samtliga chefer beskriver att det är ganska styrt kring hur de ska jobba med vissa frågor från enhetscheferna. Det är vissa standarder, rutiner och riktlinjer som cheferna måste förhålla sig till i arbetet. Det finns dock ett visst utrymme att *förhandla* och påverka hur beslut implementeras. Samtliga chefer ger uttryck för att det handlar mycket om att diskutera med enhetschefen och avdelningscheferna om vissa beslut och motivera varför man han en viss ståndpunkt. Vissa beslut går dock inte att påverka utan är bara att verkställa menar cheferna.

4.5.3 Chefsnivå 3

På denna nivå där cheferna har ett mer strategiskt ansvar medför det att kontakter med externa kunder och leverantörer är mer frekvent jämfört med de lägre cheferna, vilket innebär att enhetscheferna spenderar mer tid i rollen som *galjonsfigur*. EC1 berättar att han ansvarar för leverans mot kund och att följa upp nyckeltal som leveransprecision, kundstörningar och kundnöjdhet. Ibland är han också delaktig i kundbesök som syftar till att ställa frågor och diskutera produkterna. Det händer också att han skickar sina underchefer från produktion och kvalitetsavdelningen eftersom det eftersträvas en tvärfunktionalitet i företaget. Även EC2 kan ha direktkontakt med kunder och leverantörer, dock för han en nära dialog med chefen för kvalité som har det primära ansvaret för kundkontakter. EC2 menar att han är högst ansvarig för att utveckla den dagliga produktionen och varu-försörjningen till externa kunder. Samtidigt har han frekventa kontakter med logistikchefen gällande frågor som berör leverantörer.

Vad gäller enhetschefernas roll som *ledare* är de mer återhållsamma i sina svar. EC1 menar att hans roll som ledare främst innebär att ta svåra samtal om någon exempelvis har misskött sig så mycket att personen får sparken. Sen anser EC1 att det alltid är en stor utmaning att få alla underchefer att följa ens direktiv och motivera dessa i det dagliga arbetet. EC2 menar att hans ledaransvar främst behövs då företaget hamnar i en situation där det finns stora kvalitetsavvikelser eller när en kund riskerar att inte få sina produkter, när det ”brinner” som mest. I sådana situationer krävs det av EC2 att han agerar lugnt och behärskat för att supporta organisationen. Om han istället stressar upp sig, sprider sig en orolighet ned i hierarkin till undercheferna, vilket EC2 försöker undvika.

Båda enhetscheferna har en viktig roll som *nätverkare* eftersom det krävs att kommunicera både ned till områdescheferna samt upp i hierarkin till platschefen. EC1 menar att han frekvent kommunicerar med sina områdeschefer, främst genom morgonmötesstrukturen, där han följer upp och utvärderar områdescheferna vad gäller resultatmålen. Han menar att kommunikation är en viktig del för att ”ansikte mot ansikte” coacha sina chefer så att de sedan kan hjälpa sina underchefer. Samtidigt måste EC1 ständigt kommunicera med platschefen om hur verksamheten fortlöper i förhållande till alla mål och nyckeltal. EC2 är inne på samma spår och berättar att förmågan att kommunicera till sina områdeschefer och platschefen är A och O i en sådan komplex och hierarkisk organisation, för att alla chefer ska se ”samma” bild av verksamheten. Därför försöker han, utöver alla formella möten, frekvent nätverka med andra chefer genom dagliga ”oplanerade” kontakter och mejl.

Vad gäller chefernas informationsroller så utförs de parallellt, kompletterar och överlappar varandra. På denna chefsnivå, där arbetet har ett mer långsiktigt fokus, handlar rollen som *monitor* att ständigt söka information från externa kunder och leverantörer samtidigt som information söks från den dagliga operativa verksamheten. EC1 säger att han ansvarar för att hålla koll på marknadsutvecklingen och om det sker några förändringar på marknaden som måste beaktas. Vidare måste EC1 vara uppdaterad på orderläget och hur den egna fabriken går rent ekonomiskt i förhållande till andra fabriker. EC2 måste, som tidigare nämnt, identifiera eventuella nyckelkunder för framtiden samt hitta potentiella leverantörer som kan erbjuda bättre villkor och produkter. Samtidigt ansvarar båda cheferna för att ständigt söka efter större

störningar och hot som kan innebära fara för den interna verksamheten. Därför krävs ett nära samarbete och dagliga kontakter med platschefen, områdeschefer och avdelningschefer.

I rollen som *informationsförmedlare* ansvarar enhetscheferna att i dessa kontakter sprida relevant information. EC2 menar att det är ytterst viktig att han väljer att förmedla ”rätt” information till sina områdeschefer. På ledningsgruppsmötena där EC2 är delaktig, väljer han därför ut och ”sållar” bland informationen som förmedlas vidare till områdescheferna. Detta menar, EC2 är viktigt för att det annars skulle leda till ett informationsöverflöd för områdescheferna. Det är också en viktig styrningsmekanism menar EC2, eftersom han kan kontrollera vad områdescheferna ska prioritera i sitt arbete genom sin information. EC1 menar att han har en viktig roll att informera sina underordnade chefer om vad som händer i strukturen ovanför honom, på platschefens nivå. Därifrån förmedlar EC1 mål och krav från platschefen till områdescheferna vilket kan handla om mål kopplat till förbättringsarbeten och SKLEMM.

Rollen som *talesman* att representera sin verksamhet externt, är särskilt relevant på denna chefsnivå. EC1 menar att det förekommer konferenser med andra produktionschefer från samma koncern där man pratar om fabrikernas visionsbild som rör ledarskap, medarbetarskap, arbetssätt samt fabriken och organisationen i övrigt. En viktig del i dessa möten menar EC1 är att marknadsföra och legitimera fabriken, att visa samhället att det har ansvar för att stötta fabriken, genom att arbetstillfällen skapas och skattepengar kommer in. En poäng med dessa möten eller konferenser medger EC1, är också att ”fiska” efter möjliga finansiärer, varför EC1 måste vara beläst och motivera vad pengarna kommer att användas till. EC2 representerar organisationen genom exempelvis besök till Tyskland där han föreläser om industrifrågor och arbetssättet lean. Det förekommer också besök i Göteborg och Stockholm där han marknadsför företaget.

Enhetscheferna har ett övergripande ansvar för att tillämpa principer och arbetssätt för att förbättra organisationen i olika avseenden. I rollen som *entreprenör* söker enhetscheferna ständigt möjligheter för att säkerställa att ett målstyrt förbättringsarbete sker inom produktionsenheten. Exempelvis ansvarar EC1 för arbetsmiljö och säkerhet där han är delaktig i arbetsmiljökommittén för att planera tillsammans med andra chefer, hur arbetsmiljön och säkerheten kan förbättras. Han nämner också att han ansvarar för att jobba med strukturer och arbetssätt som syftar till att skapa rutiner för hans underchefer vad gäller förbättringsarbete. EC2 uppger att han har fullt ansvar för att säkerställa att undercheferna arbetar förbättringsinriktat. Dessutom har han en viktig roll att driva organisationsförändringar och se till att all personal i understrukturen förstår nya arbetssätt m.m. Han nämner att fabriken förra året genomgick en förändring i bearbetningsdelen, varför de nu ligger lite efter, det sker fortfarande en transformeringsfas där han har en viktig roll att ”stabilisera” processen.

Eftersom enhetscheferna på grund av sin position i hierarkin inte har samma operativa ansvar som avdelningscheferna, så är de inte lika direkt involverade i att hantera störningar av olika slag. Rollen som *störningshanterare* kretsar istället kring aktiviteter för att hantera större störningar genom att implementera motåtgärder samt planera för att förebygga att störningar uppstår. EC1 menar att han har väldefinierade reaktiva verktyg för att identifiera och beskriva större kvalitetsbrister och leveransstörningar. Sedan finns verktyg för att sortera och beskriva

orsaken bakom problemet för att sedan kunna attackera det genom åtgärder. EC1 menar att på hans chefsnivå, kretsar mycket av arbetet att kartlägga orsak-verkan samband för att kunna lösa problem av större karaktär. EC2 är inne på liknande bana och berättar att det handlar om att identifiera större negativa trender i produktionen och inte detaljer och mindre störningar. Om företaget exempelvis går med kroniska förluster så måste verksamheten analyseras med hjälp av olika kvalitetsverktyg. Det kan också handla om, menar EC2 att följa upp så att montörerna har rätt kompetens, om det möjligen är orsaken till problemet.

Eftersom enhetschefernas position innebär makt över centrala resurser så handlar deras roll som *resursfördelare* främst om att strategiskt allokera resurser på bästa sätt. EC1 menar att han har en viktig roll att se över kompetensen på produktion. Numerären enligt honom är att det finns rätt kompetens inom företaget.

> *”rekryterar du rätt person då sover jag gott om nätterna och i vissa fall som i mitt läge, då kommer man som chef och får ärva en organisation och då gäller det att skanna av individer.. kan den här personen höja sig eller ska den hitta en ny tjänst”.. (EC1)*

För att hantera personalen menar EC2 att det inte går att vara blödig, eftersom det handlar om andra chefer. Det handlar istället om att vara rak och tydlig i sitt bemötande och föra sakliga argument. Det gäller att ge undercheferna en chans, men det går inte att hålla på för länge, det mår organisationen inte bra av. Båda cheferna ger också bilden av att det handlar om hur resurser prioriteras, det är inte perfekt men kan lösas genom prioritering.

Avslutningsvis handlar rollen som *förhandlare* på denna nivå om att diskutera med externa kunder samt fungera som en medlare mellan företagets intressen och externa intressenters krav. Exempelvis menar EC1 att det kommer krav från ledningen i Göteborg om att man måste kommunicera bättre. De skickar en industriplan med strategier och förslag på produktutveckling, men EC1 belyser att det är upp till honom och hans chefer hur denna plan ska implementeras i verksamheten. EC2 berättar att han hela tiden för en dialog med platschefen gällande beslut. Ibland ställer han sig frågande till vissa beslut men måste ändå följa dem och vara professionell i sitt agerande. Men oftast så kan han genom ”förhandlingar” och diskussion påverka hur beslut implementeras som kommer från platschefen.

4.6 Analys av den formella strukturens påverkan på chefsarbete

4.6.1 Chefsnivå 1

För avdelningscheferna i företaget innebär deras position i den formella hierarkin att de inte har några kontakter med externa kunder eller leverantörer. Därför spenderar inte cheferna, för att använda Minztbergs (1973) typologi, någon väsentlig tid åt aktiviteter som är knutna till rollen som *galjonsfigur*. Chefsrollen som galjonsfigur, vilken innebär att verka som en representant och symbol för organisationen både internt och externt (Mintzberg, 1973), innebär snarare för avdelningscheferna på den operativa nivån att verka som en representant för den interna verksamheten genom att leverera sin del till de ”interna” kunderna. Dessa interna kunder motsvarar andra avdelningar som är beroende av avdelningschefernas och montörernas prestationer, för att kunna leverera sina produkter, vilket kan koppas till den seriekopplade teknologin som finns i företaget (Thompson, 1988). Mintzbergs (1973) chefsroll som galjonsfigur i det avseende att representera företaget externt, framstår alltså inte som relevant på denna nivå, vilket också kan ha sin förklaring i den kortsiktighet som präglar avdelningschefernas arbete. Istället redogör (AC3,AC4) för att det finns en kvalitetschef som är kundansvarig på avdelningen. Det framstår alltså som att teknostrukturen, vilken består av representanter från olika stödfunktioner, har en viktig roll vad gäller aktiviteter som inte direkt kopplas till produktionen (Minztberg, 1979).

Vad gäller chefsrollen som *ledare* upplever samtliga avdelningschefer denna roll som en av de viktigaste. Detta kan relateras till Alvesson & Svenningssons (2014) beskrivning gällande att första linjens chefer måste ha förmåga att coacha och motivera medarbetare i deras dagliga arbete, på grund av att deras position i hierarkin innebär dagliga kontakter med anställda. Enligt (AC1, AC2) behövs deras ledarroll som mest då det sker konflikter mellan anställda eller om det händer någonting oförutsägbart som ”stör” rutinen. Detta kan kopplas till Mintzbergs (1989) beskrivning av den formella strukturen kring den operativa ”kärnan” inom tillverkningsindustrin, vilken är formad för att standardisera arbetsprocessen. Detta medför att anställdas arbetsuppgifter är relativt repetitiva och formaliserade. Detta speglar (AC1, AC2) syn på sitt ledaransvar som kretsar kring att underhålla ett effektivt flöde i produktionsprocessen varför inga ”avvikelser” från det normala som exempelvis konflikter, får inträffa som stör denna process. Därför kretsar ledaransvaret kring att säkerställa ett målstyrt arbete på avdelningen och att montörerna sköter sina ansvarsområden. Liknande analys kan göras kring (AC3, AC4) redogörelser för sin ledarroll. Respondenterna strävar efter att få självgående team som tydligt ansvarar för sitt eget arbete. AC3 och AC4 belyser dock att de måste ”rycka in” och ta ett beslut om någonting sker som stör det rutinmässiga arbetet, vilket är ytterligare speglar Mintzberg (1989) om att strukturen kring den operativa verksamheten är formad för att uppnå ett effektivt flöde och stordriftsfördelar i produktionen.

Gällande aktiviteter knutna till rollen som *nätverkare*, vilket enligt Mintzberg (1973) syftar till nätverk av horisontella relationer som chefer skaffar sig genom interaktion med andra chefer och medarbetare, så handlar det för samtliga avdelningschefer om att dagligen kommunicera med sina medarbetare och chefskollegor. Det verkar dessutom finnas en tydligt utformad rutin vad gäller att samarbeta och kommunicera med stödfunktioner och chefer från andra avdelningar. Detta kan förklaras av du Gay (2000) som menar att tvärfunktionalitet är en viktig

aspekt för komplexa och hierarkiska organisationer som innehåller många beslutsnivåer. Detta beror på behovet av att samordna de ofta starkt differentierade arbetsuppgifter som en hierarkisk organisation ger upphov till. Därför är en viktig del av avdelningschefernas arbete att ständigt hålla kontakt med stödfunktioner eftersom dessa har en expertis som inte avdelningscheferna besitter. Det krävs helt enkelt att avdelningscheferna involverar olika stödfunktioner om det exempelvis sker tekniska fel i maskineriet som tekniker eller ingenjörer får ta hand om, för att underhålla ett effektivt flöde i produktionen.

Från intervjuerna med avdelningscheferna kan konstateras att aktiviteter kopplat till informationsrollerna sker parallellt och överlappar varandra. Som *monitor* uppger cheferna att de har ett viktigt ansvar att övervaka produktionsprocessen och söka efter information som kan vara till hjälp för att effektivisera flödet. Detta är i linje med vad Hales (2005) fann i sin studie om första linjens chefer vilka hade en övervakande roll där outputnivån dagligen utvärderades mot olika mål som kvalitet, tid, kostnad och säkerhet. En intressant aspekt av avdelningschefernas arbete redogör (AC2,AC3) för då de berättar att varje avdelningschef ansvarar för att gå ut i fabriken och observera montörernas arbete under en viss tid. Detta görs för att dels se till att arbetet sker enligt rutinen, men också för att kontrollera säkerheten för montörerna. Detta är en påtaglig konsekvens av att cheferna arbetar närmast produktionen och på grund av det har formell befogenhet att kontrollera och övervaka arbetsprocesserna för att uppnå effektivitet (Thompson, 1988). Att söka efter information som hjälper cheferna att underhålla ett effektivt flöde i produktionsprocessen speglar hur hårt ”reglerande” strukturen på denna nivå är och uttrycker att det finns en tidspress i företaget, där produkter måste levereras ut till kunderna. Resultaten är dock inte speciellt överraskande eftersom det ingår i deras ansvarsområden att vara uppdaterade på den dagliga produktionen.

I sin roll som *informationsförmedlare* har avdelningscheferna därför ett viktigt ansvar att ständigt informera sina montörer om aspekter och frågor som rör produktionen, för att motverka maskinhaverier och störningar. Informationen på denna nivå får en karaktär som kretsar kring dagsaktuella frågor, vilket speglar den kortsiktighet som präglar arbetet på denna nivå. Det ingår helt enkelt i avdelningschefernas ansvarsområden att förmedla information som syftar till att nå måluppfyllelse kring resultatmålen på kort sikt. Eftersom arbetet på den operativa nivån karaktäriseras av variation och intensitet (Pavett et al.1983), visar chefernas svar att de enbart förmedlar sådan typ av information som kan vara till nytta för montörerna. Som AC1 belyser förmedlar han sådan information som är på montörernas ”nivå” med motiveringen att de inte behöver veta allt. Detta ger oss en ökad förståelse av den formella hierarkin som ett ”filter” eftersom informationens karaktär anpassas till respektive chefsnivå. På de lägre chefsnivåerna är informationen mer detaljrik och ökar i abstraktionsgrad på högre nivåer, vilket kan kopplas till att arbetets karaktär är mer långsiktigt ju högre upp i hierarkin chefer arbetar. Strukturen påverkar alltså hur avdelningscheferna förmedlar information, där de har daglig kontakt med montörerna, det intressanta är dock att den också påverkar innehållet i informationen. På denna nivå är det tydligt att informationsutbytet mellan avdelningscheferna och montörerna, uteslutande handlar om att nå måluppfyllelse på kort sikt, vilket speglar Mintzbergs (1979) redogörelse för strukturen på den operativa nivån.

Vad gäller aktiviteter knutna till rollen som *talesman* framstår det från avdelningschefernas svar att de inte utför sådana typer av aktiviteter. Enligt Mintzberg (1973) innebär rollen som talesman att chefen förmedlar information till externa intressenter gällande organisationens resultat och utveckling. Detta ansvarsområde ligger utanför avdelningschefernas som tidigare nämnt ansvarar för produktionen på avdelningen och har ett mer kortsiktigt fokus i sitt arbete. Eftersom Mintzbergs (1973) studie bygger på observationer av fem höga chefer med VD-position är typiska aktiviteter kopplade till rollen som talesman, mer relevanta på deras nivå i hierarkin där externa kontakter är mer frekventa.

Avdelningscheferna utför dagligen aktiviteter som kan kopplas till chefsrollen som *entreprenör*. Enligt Mintzbergs (1973) typologi handlar denna roll om att chefen tar initiativ till att genomföra planerade förändringar för att dra nytta av möjligheter som kan förbättra organisationen i olika avseenden. Eftersom avdelningscheferna har tydliga resultatmål som är direkt kopplade till att underhålla ett effektivt flöde i produktionen så utvärderas dem också kontinuerligt gällande att ett målstyrt förbättringsarbete sker på avdelningen. De formella mötena fungerar som en kontroll för att säkerställa att avdelningscheferna driver ett förbättringsarbete i den dagliga verksamheten. En reflektion kopplat till detta är att övervägande del av förbättringsarbetet verkar, utifrån majoriteten av avdelningschefernas svar, ske rutinmässigt och styrt från högre chefer. Vi kan här identifiera en konflikt mellan strukturens hårda regleringar och chefernas egna önskemål och tankar om vad som behöver förbättras. Ett exempel på detta är AC3 som belyser att arbetet på den operativa nivån i hög grad kretsar kring att identifiera avvikelser från de mål som identifierats för verksamheten. Därför tenderar mer ”mjuka” frågor som personal bli bortprioriterade. Att arbeta med förbättringsarbete verkar således vara direkt kopplat till produktionsmål, även om det framkommer att en del i resultatmålen SKLEMM (säkerhet, kvalitet, leverans, ekonomi, miljö och människa) handlar just om mjuka värden som personalen. Även AC5 anser att arbetet på den operativa nivån ibland tenderar att kretsa för mycket kring produktionen. Att utveckla och arbeta mer med personalen kommer leda till en långsiktigt hållbar organisation, menar AC5. Åsikterna från (AC5, AC4) kan förklaras och förstås genom att strukturen kring den operativa kärnan har som främsta syfte att säkerställa rationalitet och effektivitet (Mintzberg, 1989), varför avdelningschefernas handlingsutrymme begränsas till att just säkerställa att detta sker. Då spelar det egentligen ingen roll att avdelningscheferna försöker delegera mycket ansvar och få montörerna att arbeta självständigt, mer ”mjuka” värden är troligtvis underkastade strukturens krav på effektivitet.

Resultaten från studien visar att avdelningscheferna dagligen utför aktiviteter kopplat till rollen som *störningshanterare*, vilket enligt Mintzberg (1973) innebär aktiviteter som kretsar kring att hantera olika typer av problem som uppkommer i den dagliga verksamheten. Utifrån chefernas svar framstår denna chefsroll som en av de mest centrala i deras arbete. Strukturen medför tydliga ansvarsområden för avdelningscheferna att identifiera fel, brister och störningar som kan påverka den dagliga leveransen av produkter. Därför karaktäriseras också deras arbete av kortsiktighet eftersom resultatmålen dagligen följs upp och utvärderas. Dessa resultat bekräftas av Stewart (1967) som i sin studie om första linjens chefer kunde konstatera att deras arbete kretsade kring att lösa dagliga problem, för att motverka haverier och förseningar i produktionen. Givet att det finns en struktur som får påtagliga konsekvenser för hur

avdelningscheferna utför sitt arbete, är det värt att reflektera över om det möjligen finns nackdelar med en sådan tydligt utformad struktur. Den formella strukturen styr chefernas handlingar och arbete mot att ständigt identifiera avvikelser i produktionsprocessen varför det också enligt (AC1,AC2) finns tydligt utformade system som i detalj beskriver och registrerar dessa avvikelser och störningar. En risk med detta stora fokus på att identifiera störningar är att det kan leda till ett synsätt där man enbart fokuserar på det negativa i arbetet. Detta kan leda till att denna logik, att ständigt leta fel, även präglar de delar av arbetet som inte har direkta kopplingar till produktionsprocessen. Detta belyser även AC3 tydligt som berättar att företaget är väldigt duktiga på att leta fel och negativa saker, varför mer positiva saker sällan uppmärksammas. Detta ger alltså en bild av att den rationalitet som den formella strukturen frambringar (Dow, 1988), inte enbart har positiva sidor utan även kan ses som en belastning av cheferna som befinner sig närmast produktionen.

Som *resursfördelare* är chefen involverad i att fördela resurser som exempelvis personal, lön, tid och material i förhållande till organisationens mål och syften (Mintzberg, 1973). På grund av att avdelningscheferna har ett direkt operativt ansvar för produktionen, så handlar en stor del av rollen som resursfördelare att hantera sin personal. Resultaten visar att samtliga avdelningschefer ansvarar för att schemalägga sin personal och säkerställa att rätt kompetens finns på rätt plats och att de har rätt utrustning till sitt förfogande. Eftersom montörerna arbetar i direkt anslutning till produktionsprocessen har avdelningscheferna ett stort ansvar att övervaka och styra dessa så ett målstyrt arbete sker. Detta belyser även Alvesson & Svenningsson (2014) som en central uppgift för chefer som arbetar på den operativa nivån, att fördela resurser så att arbetsprocessen blir effektiv. En intressant aspekt som flertalet avdelningschefer lyfter fram är att strukturen frambringar rutiner som ibland kan kännas onödiga. Det sker dagliga möten där man i detalj följer upp olika resultatmål. Detta menar avdelningscheferna är tid som kan användas åt mer värdeskapande aktiviteter, som exempelvis coacha personalen. Onekligen leder strukturen på denna nivå till tydligt utstakade rutiner som kanske inte alltid har positiva effekter för verksamheten. På grund av det rationalitet- och effektivitetstänk som präglar arbetet på den operativa nivån (Mintzberg, 1979), finns tendenser i respondenternas svar som vittnar om att resurserna prioriteras på fel sätt. Att ha möte och följa upp resultat är självklart viktigt i alla organisationer, men går det till överdrift leder det istället till kontraproduktivt arbete, där man enbart har möte för ”sakens skull” vilket övervägande delen av svaren från avdelningscheferna pekar på.

Chefsrollen som *förhandlare* innebär enligt Mintzberg (1973) aktiviteter där chefen på olika sätt påverkar hur beslut fattas. Det kan exempelvis gälla förhandlingar kopplade till lönefrågor, resurser och personal. Resultaten från studien visar att avdelningscheferna har relativt snäva ramar att förhålla sig till. Det handlar främst om att verkställa beslut som tas av områdescheferna. Sedan så finns det ett visst handlingsutrymme vad gäller hur dessa beslut implementeras och verkställs på avdelningen, men inte att de verkställs. AC3 uttrycker att det går att påverka hur beslut implementeras, det gäller bara att ha sakliga argument och ”kött” på benen. En sammantagen bild hos cheferna är att man måste vara professionell även om de inte håller med om beslut som tas av områdescheferna. Detta pekar på att den enskilda individen är underkastad organisationens ”högre” mål vilka säkerställs av den formella strukturen. Som

Merton (1961) uttrycker det, är den formella strukturen utformad för att minimera icke-rationellt agerande. Avdelningscheferna har alltså fritt handlingsutrymme i den mån att aktiviteter sker inom de ramar som organisationen tillåter.

4.6.2 Chefsnivå 2

Resultaten från studien visar tendenser i respondenternas svar som tyder på att deras position i hierarkin innebär något mer kontakt med externa aktörer såsom kunder, jämfört med föregående chefsnivå. Dock redogör samtliga chefer för att det i huvudsak är kvalitetschefen på området som ansvarar för externa kundkontakter. Därför utför majoriteten av cheferna inte särskilt mycket aktiviteter kopplade till rollen som *galjonsfigur*, d.v.s. att verka som en representant och symbol för organisationen gentemot externa intressenter (Mintzberg, 1973). OC2 belyser dock att han har vissa kontakter med externa kunder där han ibland träffar kunder och utvärderar kvalitetsfrågor och kundnöjdhet. Detta är en möjlig indikator på att cheferna på denna nivå, är mer delaktiga vad gäller frågor som är direkt kopplade till kunderna jämför med avdelningscheferna. Detta kan kopplas till Thompson (1988) som belyser att den administrativa nivån (som områdescheferna befinner sig på) utöver att fungera som en kontaktlänk mellan ledningen och den operativa nivån, också fungerar som en kontaktlänk mellan den operativa nivån och kunderna. Detta framstår tydligt från OC3 som kontinuerligt följs upp av kvalitetschefen för att säkerställa att kunden har haft möjlighet att tycka till och påverka lösningar vad gäller kvalitetsbrister och dylikt. En möjlig förklaring till att områdescheferna är mer involverade vad gäller frågor som att utvärdera kundnöjdhet och dylikt, är att den formella strukturen på denna nivå, innebär ett mer långsiktigt fokus för områdescheferna, där kundnöjdhet ses som en förutsättning för en långsiktigt hållbar organisation. Poängen är att dessa chefer är mer involverade i frågor som är kopplade direkt till kunderna jämfört med avdelningscheferna, även om de inte har så mycket direktkontakt.

Aktiviteter som är kopplade till rollen som *ledare* handlar främst, utifrån områdescheferna svar, om att prioritera resurser och hantera oförutsägbara händelser i produktionen. OC2 belyser exempelvis att när det sker snabba svängningar i produktionen måste han med kort varsel involvera chefer från andra funktioner samt kontakta underleverantörer. Likande uppfattning redogör OC3 för då det vid kritiska leveranssituationer, om maskiner går sönder och en kundleverans riskerar att försenas, behövs ett ledaransvar genom att tänka strukturellt och strategiskt. Samtidigt innebär Mintzbergs (1973) beskrivning av ledarrollen som att chefen motiverar, coachar och utvecklar sina underordnade i den dagliga verksamheten. Det intressanta med områdeschefernas svar är att ingen av dem nämner att ledarrollen handlar om just dessa aspekter. Istället tycks deras agerande som ledare präglas av strukturen på denna nivå, som innebär ett mer administrativt ansvar för produktionen och personalen (Mintzberg, 1989). Att agera som ledare verkar snarare innebära, utifrån respondenternas svar, att reducera osäkerhet genom att hantera störningar i produktionsprocessen, varför mer ”mjuka” aspekter blir bortprioriterade. Svaren tycks alltså istället indikera att ledarrollen är en funktion som avser att hjälpa organisationen som helhet och inte främst medarbetarna, vilket kan förklaras av företagets tydligt utpräglade rationalitetsnorm. Det är dock lite motsägelsefullt eftersom alla chefer oavsett nivå, även har ett resultatmål koppla till ”människa” som syftar till personalen. Självklart sker det tillfällen när områdescheferna också coachar, motiverar och inspirerar sina avdelningschefer, poängen är att det verkar vara underkastat effektivitetsmål.

Resultaten från studien visar att aktiviteter kopplat till rollen som *nätverkare* ses som en central del i områdeschefernas arbete. Samtliga ger bilden av att de fungerar som en länk mellan chefsnivåerna och att kommunikationen både till enhetscheferna och ner till avdelningscheferna utgör en central aspekt av deras arbete. Tydliga kopplingar kan göras till Mintzberg (1979, 1989) som konstaterar att den formella strukturen kring den administrativa nivån är byggd för att främja formella samarbetsförbindelser mellan olika chefsnivåer och fungerar som en ”ledning” vilken möjliggör ett smidigt informationsutbyte mellan chefsnivåerna. Samtidigt är detta ett ytterligare exempel på att den formella strukturen påverkar komplexiteten i områdeschefernas arbete. Detta på grund av att områdescheferna dels måste förhålla sig till den kortsiktighet som präglar avdelningschefernas arbete, genom att ständigt kommunicera och hålla sig uppdaterade vad gäller frågor som är kopplade till den nivån. Samtidigt måste de förhålla sig till frågor av mer övergripande karaktär som diskuteras med enhetscheferna. Att ständigt kommunicera och hålla kontakten med andra chefer och medarbetare framstår därför på denna nivå som en central aspekt av arbetet. En ytterligare poäng som kan göras av detta är att strukturen medför tydliga förväntningar på att områdescheferna ska kommunicera både horisontellt och vertikalt. Det finns för att relatera till Rank (2008), en tydligt utformad rapporteringsstruktur som bestämmer vem som kommunicerar med vem. Strukturen kan därför leda till en situation där cheferna kan känna sig ”inklämda” i mitten. Detta redogör OC3 för då personen kontinuerligt måste kommunicera till sina underchefer samtidigt som enhetschefen ibland även efter arbetstid, ringer och vill ha direkta svar gällande frågor från ”understrukturen”.

På denna nivå i hierarkin framstår det utifrån områdeschefernas svar att aktiviteter kopplade till rollen som *monitor* utförs frekvent och utgör en central del i arbetet. Enligt Mintzberg (1973) så handlar rollen som monitor om att samla in information från interna och externa källor för att identifiera problem och möjligheter inför beslutsfattande. För samtliga chefer innebär detta att ständigt söka information från den operativa nivån för att säkerställa att ett målstyrt arbete sker, men också söka information från enhetscheferna för att kunna tillämpa principer och riktlinjer från enhetscheferna i det operativa arbetet. Strukturen på denna nivå medför alltså tydliga krav på att områdescheferna på kort sikt, måste söka information från understrukturen för att kunna reducera osäkerhet, vilket kan kopplas till Thompsons (1988) resonemang om den administrativa nivåns huvudsakliga uppgift att säkerställa teknisk rationalitet i den operativa kärnan. Samtidigt innebär strukturen på denna nivå att områdeschefernas arbete har ett mer långsiktigt fokus eftersom de söker information från enhetscheferna för att kunna arbeta mer proaktivt. Detta speglar Thompsons (1988) vidare resonemang om att den administrativa nivån tillsammans med ledningsnivån, har som fokus att uppnå flexibilitet och långsiktighet via upprättandet av mål och strategier. Detta kan kopplas till områdeschefernas resonemang om att det är viktigt att inte enbart fastna i information som rör för vardagliga frågor utan söka information som kan förmedlas till enhetscheferna och som hjälper dem att se en mer holistisk bild. Detta visar på vikten av att ständigt prioritera vilken information som söks och vad den syftar till.

Nära sammankopplad med föregående chefsroll är rollen som *informationsförmedlare*. Sammantaget ger cheferna en bild av att de har ett viktigt ansvar att förmedla information till avdelningscheferna gällande hur de ligger till i förhållande till resultatmålen. (OC2,OC3)

belyser att informationen har en viktig funktion att klargöra vad som förväntas av avdelningscheferna. Detta speglar områdeschefernas huvudsakliga uppgift, att säkerställa ett målstyrt arbete där arbetsprocesser formaliseras för att främja effektivitet i produktionsprocessen (Mintzberg, 1989). En intressant fråga som väcktes under intervjuerna var på vilket sätt strukturen på denna nivå påverkar vilken typ av information som sprids. Resultaten visar som nämnt ovan, att områdescheferna dagligen informerar sina avdelningschefer om frågor som är direkt kopplade till produktionsmålen, för att ”övervaka” och se till att de blir uppdaterade gällande krav som förmedlas från enhetscheferna. Informationen är alltså av sådan karaktär att den dels kretsar kring dagsaktuella frågor men handlar också om mer övergripande frågor som procedurer och riktlinjer som ska implementeras från ledningen. Eftersom samtliga områdeschefer ger liknande bild av vilken typ av information de ansvarar för att sprida, är det en möjlig indikator på att strukturen är ”tvingande” i den mening att det finns tydliga förväntningar på vad cheferna ska göra i sitt arbete. Likt Mechanic (1962) utgår den formella auktoriteten och ansvaret som följer därefter, från en formell position och är självständig från innehavaren av positionen, vilket förefaller tydligt i denna organisation.

Vad gäller aktiviteter kopplade till rollen som *talesman* , d.v.s. aktiviteter där chefen förmedlar information till externa intressenter gällande organisationens resultat och utveckling (Mintzberg, 1973), visar resultaten från studien att sådana typer av aktiviteter inte är speciellt aktuella för områdescheferna. Detta kan förklaras av att det helt enkelt inte ingår i områdeschefernas ansvarsområden att ha förmedla sådan typ av information. Troligen är rollen bättre anpassad för att beskriva aktiviteter som högre chefer utför, eftersom Mintzbergs (1973) modell bygger på en studie av fem höga chefer med VD-position. Detta trots att Mintzberg menar att de tio rollerna kan användas för att klassificera chefers aktiviteter på olika hierarkiska nivåer. Resultaten från denna studie ifrågasätter därför Mintzbergs resonemang om att chefer oavsett nivå utför dessa tio roller, men på olika sätt. Förvisso stämmer det att studiens chefer utför aktiviteter kopplade till de flesta av rollerna, men just rollen som talesman, är varken särskilt aktuellt för någon av cheferna, med ett visst undantag för enhetscheferna.

Enligt Mintzberg (1973) innebär chefsrollen som *entreprenör* aktiviteter där chefen tar initiativ till att genomföra planerade förändringar för att dra nytta av möjligheter som kan förbättra organisationen i olika avseenden. Till skillnad från avdelningscheferna visar områdeschefernas svar att de inte är lika direkt involverade att driva ett förbättringsarbete, eftersom de har en längre distans från produktionsprocessen och montörerna. Istället ansvarar områdescheferna för att delegera ansvar till avdelningscheferna och sedan ”övervaka” så att det sker ett förbättringsorienterat arbete på avdelningen. Att områdescheferna har ett sådant ansvar är inte särskilt överraskande, med tanke på att deras position i hierarkin innebär ett mer administrativt ansvar (Uyterhoeven, 1989). Det som är intressant att diskutera är snarare graden av formalisering som tycks prägla denna organisation. OC1 nämner exempelvis att han delegerar arbetsmiljö och säkerhetsansvar till sina avdelningschefer, samtidigt som ett krav på avdelningscheferna är att göra ”säkra observationer” d.v.s. gå ut fabriken varje dag 15 minuter för att identifiera eventuella osäkra förhållanden på arbetsplatsen. Detta tyder på att den formella strukturen innebär att chefernas handlingar ”styrs” åt det som anses rationellt för att nå måluppfyllelse, vilket kan förstås i ljuset av Thompsons (1988) resonemang att den

administrativa nivåns huvudsakliga uppgift är att reducera osäkerhet från den operativa kärnan. Att strukturen styr chefernas handlingar förstärks också av att områdescheferna har ett stort ansvar att implementera och tillämpa principer, mål och arbetssätt från enhetscheferna i avdelningschefernas arbete. Deras position i hierarkin tycks alltså innebära att förverkliga koncept, idéer och övergripande mål från ledningen genom olika typer av förbättringsarbeten och projekt, vilket speglar Kuratko et al. (2005) resultat och bekräftar den rationalitetsnorm som tycks finnas väl utpräglad i företaget.

Som *störningshanterare* visar resultaten att områdescheferna har ett mer övergripande ansvar att identifiera och hantera störningar och avvikelser, där fokus är att arbeta proaktivt för att motverka större störningar som kan påverka produktionen på längre sikt. Därför följer samtliga områdeschefer kontinuerligt upp kvalitetsutfall, leveransutfall och säkerhetsfrågor. Detta kan kopplas till våra resultat från den formella hierarkin i föregående avsnitt, gällande den tidshorisont som präglar områdeschefernas arbete. De har ett mer långsiktigt fokus för att kunna implementera motåtgärder då problem uppstår som inte kan lösas rutinmässigt, vilket speglar deras ansvar att arbeta proaktivt. Det speglar också den princip som finns väl uttalad inom organisationen, vilken innebär att 80% av problemen ska lösas på respektive nivå och 20 % kan skickas vidare ”upp” i hierarkin. Denna princip finns för att högre chefer ska kunna fokusera på mer långsiktiga frågor utan att fastna i alltför detaljrika frågor som ska lösas längre ned i hierarkin. Detta speglar resultaten från Barnes et al. (2001) som kunde konstatera att områdescheferna i hans studie behövde ha en förmåga att planera långsiktigt och veta hur dagens aktiviteter skapar förutsättningar för värdeskapande i framtiden. Sammantaget handlar aktiviteter kopplade till rollen som störningshanterare för områdescheferna att reducera osäkerhet från den operativa kärnan (Mintzberg, 1989), genom att identifiera avvikelser som kan leda till större störningar i framtiden. Att dessa resultat liknar Mintzbergs (1989) tyder på att det i en komplex och hierarkisk organisation behövs tydliga strukturer för att koordinera och fördela arbetet, där varje hierarkisk nivå medför tydliga förväntningar och ansvarsområden för chefer och anställda. Resultaten liknar alltså varandra trots att Mintzberg gjorde sin studie 1989, vilket är en indikator på att strukturen inom denna specifika kontext (tillverkningsindustrin) har ett tydligt syfte att formalisera människors beteenden för att uppnå målet storskalighet i produktionen.

Som *resursfördelare* visar områdeschefernas svar att de har mer formell befogenhet att disponera över resurser jämfört med avdelningscheferna. Aktiviteter som kretsar kring bemanningsfrågor framstår som mest centrala då områdeschefernas på grund av sin position, har fullt ansvar för bemanningsplanering inklusive att tillräcklig kompetens finns för att säkra områdets mål och leverans. Detta tydliggör OC1 som tillsammans med sina avdelningschefer planerar bemanningen utifrån ett program som visar hur produktionstakten kommer att se ut den närmaste månaden. Utifrån detta görs sedan en bemanningsprognos för 12 månader framåt där avdelningscheferna är delaktiga i planeringen. Detta tyder återigen på den långsiktighet som präglar områdeschefernas arbete samt förmåga att se ”helheten” (Backström et al. 2006). Samtidigt är det ett konkret exempel på att den formella strukturen medför att områdescheferna måste arbete mer proaktivt och förutse framtida utmaningar. Likt resultaten från Bigley & Roberts (2001) studie pekar detta också på den flexibilitet som den formella strukturen frambringar, att ligga händelserna i förväg, för att organisationen ska klara sig på

konkurrensutsatta marknader. Det visar också på att den mest centrala resursen som finns i företaget är de anställda, samtidigt som dessa utifrån studiens resultat, ses som just resurser och en förbrukningsvara. Vi anser som många av de intervjuade cheferna, att detta företag kan gynnas av att ”satsa” mer på personalen eftersom det kommer leda till en mer långsiktigt hållbar organisation. Nu präglar ”kortsiktigheten” hur man ser på personalen, som en resurs.

Slutligen vad gäller aktiviteter som är knuta till rollen som *förhandlare*, att påverka hur beslut fattas (Mintzberg, 1973), visar resultaten från studien att områdescheferna har större utrymme att påverka beslut jämfört med avdelningscheferna. Vissa beslut som kommer från enhetscheferna är det bara att verkställa menar samtliga chefer, medan andra går att diskutera. En viktig poäng att göra här är att områdescheferna får tydligt definierade ”ramar” inom vilka det är relativt fritt att påverka hur vissa principer, riktlinjer och handlingsplaner ska implementeras från enhetscheferna. Men att beslut implementeras som bestäms från enhetscheferna och ledningen, går inte att påverka. Den formella strukturen på denna nivå verkar alltså inte lika ”tvingande” gällande hur saker och ting ska lösas i detalj, jämfört med avdelningscheferna. Detta indikerar att arbetet på den operativa nivån är mer kritiskt och måste utföras exakt varför inga avvikelser från det rutinmässiga får ske (Thompson, 1988). Det speglar också det syfte som Diefenbach & Todnem By (2012) menar en formell hierarki har i en komplex organisation, att verka som en funktion för att organisatoriska policyers, processer och strukturer ska få genomslag.

4.6.3 Chefsnivå 3

Utifrån enhetschefernas svar visar resultaten att de utför aktiviteter kopplat till rollen som *galjonsfigur*. Båda cheferna är direkt ansvariga för leverans mot kund och att följa upp nyckeltal som leveransprecision, kundstörningar och kundnöjdhet. Detta medför också att cheferna åker direkt ut och träffar externa kunder för att utvärdera sina produkter. Att verka som en symbol för organisationen och representera den gentemot externa intressenter (Mintzberg, 1973), framstår alltså på denna nivå som en viktigare uppgift jämfört med övriga nivåer. Nöjda kunder är företagets primära målsättning och en förutsättning för att organisationen på längre sikt ska vara konkurrenskraftig på marknaden. Därför framstår rollen som galjonsfigur som en viktig aspekt vad gäller enhetschefernas ansvar att representera sin organisation. Föregående resonemang kan kopplas till enhetschefernas ansvar att vara uppdaterade vad gäller marknadsförändringar och för att identifiera eventuella nyckelkunder. Därför syftar kundkontakterna också till att hålla enhetscheferna uppdaterade om vad som händer i den externa miljön, en förutsättning för att kunna planera inför framtiden. Detta indikerar att cheferna på denna nivå i hierarkin behöver ha en konceptuell förmåga, d.v.s. ha en bred kunskap och förmågan att se helheten, vilket enligt Backström et al. (2006) är en förutsättning för att lyckas som högre chef.

Gällande aktiviteter knutna till rollen som *ledare* visar studiens resultat att enhetschefernas svar skiljer sig en del från de övriga chefernas. Två intressanta aspekter identifierades gällande enhetschefernas syn på sin ledarroll. För det första belyser EC1 att hans ledarroll behövs som mest vad gäller svåra samtal om någon anställd misskött sig så mycket att personen får sparken. Detta är ett tydligt exempel på enhetschefernas formella auktoritet och befogenheten som följer av positionen i den formella hierarkin (Mechanic, 1962). Personen som misskötts sig meddelas

inte av sin direkt överordnade chef, utan det är enhetschefernas ansvar. För det andra berättar EC2 att hans ledaransvar krävs som mest i situationer där det identifieras stora kvalitetsavviksler och när kunden riskerar att inte få sina produkter. Detta indikerar, jämfört med Mintzbergs (1973) redogörelse och avdelningschefernas, att ledarrollen inte främst handlar om att motivera, coacha och inspirera medarbetare i den dagliga verksamheten. Ledarrollen på denna nivå tycks snarare visa på de rationalitetskrav som finns väl utpräglade i företaget samt enhetschefernas ansvar att nå måluppfyllelse. Då EC1 nämner att det är viktigt att motivera underchefer, syftar det till att få dem att följa hans direktiv i det dagliga arbetet, vilket är ett ytterligare exempel på detta. Det visar att ledaransvaret ses som en funktion och ett verktyg för att nå organisationens mål och syften, där ledarrollen inte i huvudsak handlar om att motivera och coacha medarbetare.

Som *nätverkare* visar studiens resultat att enhetscheferna har en viktig roll. Enligt båda cheferna är frekvent kommunikation till områdescheferna och platschefen en central aspekt i deras arbete eftersom dessa måste hållas informerade om hur verksamheten fortlöper i förhållande till alla mål och nyckeltal. Troligtvis är det en stor utmaning i en komplex och hierarkisk organisation som denna att få alla chefer att se ”samma” bild, varför också kommunikationen framstår som central. Ett tydligt bevis på detta är EC2 som menar att han, utöver alla formella möten, även informellt försöker ha dagliga kontakter med sina områdeschefer. Detta kan relateras till Wilson (2008) som beskriver att högre chefer ägnar stor tid åt att utforma informella nätverk för att samla och sprida information. Självfallet kommunicerar chefer på samtliga nivåer genom informella metoder, det tycks dock vara av större betydelse på denna nivå. Detta kan förklaras av den komplexitet som tycks prägla enhetschefernas arbete, då dessa inte enbart arbetar strategiskt utan också operativt. Trots att den formella strukturen på denna nivå leder till tydligt definierade samarbetsförbindelser mellan chefsnivåer, där det klart framstår vem som förväntas rapportera till vem (Rank, 2008), framträder alltså de mer spontana och oplanerade kontakterna som mest betydelsefulla.

Från enhetschefernas svar framstår att aktiviteter knuta till rollen som *monitor*, att samla in information och bearbeta denna för att identifiera problem och möjligheter inför beslutsfattande (Mintzberg, 1973), på denna nivå handlar om att växelvis söka information dels från externa kunder och leverantörer samtidigt som information söks från den dagliga operativa verksamheten. Det ingår alltså i enhetschefernas ansvarsområden att på denna nivå vara informerad gällande marknadsutvecklingen, orderläget och rent ekonomiska frågor. Cheferna har alltså, till skillnad från övriga chefer, ett större ansvar att söka information från externa källor. Detta speglar också Tengblads (2012) resultat som visar att högre chefers arbete karaktäriseras av osäkerhet samtidigt som de är delaktiga att upprätta prognoser för olika typer av resultatmål, vilket innebär att cheferna också måste söka information från externa källor, vilket även vår studie bekräftar. Samtidigt medför strukturen krav på cheferna att på kort sikt söka information från områdescheferna och avdelningscheferna, för att ständigt vara uppdaterade vad gäller större störningar och avvikelser som på sikt kan påverka produktionen negativt. Därför är kontakterna som skapas en förutsättning för att få tillgång till viktig information i rollen som monitor.

I rollen som *informationsförmedlare* har enhetscheferna ett centralt ansvar att sprida informationen vidare till sina underchefer och platschefen. En intressant aspekt är att båda enhetschefer belyser vikten av att förmedla ”rätt” information till sina områdeschefer. Det indikerar att enhetscheferna har en position i hierarkin som medför att de måste prioritera vilken typ av information som är nyttig för de lägre cheferna. Eftersom högre chefer ansvarar för mer långsiktiga och abstrakta frågor (Karanika-Murray et al. 2014), måste sådan typ av information anpassas innan den sprids vidare till områdescheferna. Det visar att den formella hierarkin fungerar som ett filter, där informationen anpassas till mottagaren, för att säkerställa att ett målstyrt arbete sker. Detta speglar Dows (1988) beskrivning av den formella hierarkin som en rationell konstruktion som med hänsyn till tekniska, institutionella och marknadskrav ska uppnå organisationens mål. Utifrån resultaten är det också tydligt att hierarkin fungerar som ett filter vilken reducerar informationsflödet, för att minska komplexiteten för mottagaren av informationen. Enhetscheferna visar också en tydlig medvetenhet att informationen också fungerar som ett styrmedel. Genom att förmedla krav, riktlinjer och förväntningar från ledningen, styrs områdescheferna mot organisationens övergripande mål. När frågor dyker upp som områdescheferna inte kan lösa rutinmässigt, fungerar också enhetschefernas information som ett medel för att hjälpa områdescheferna att prioritera ”rätt”. Bevisligen medför strukturen på denna nivå att enhetscheferna ständigt är involverade i komplexa informationsnätverk för att säkerställa måluppfyllelse, vilket också speglar resultaten från (Hales & Tamangani, 1996).

Resultaten visar att rollen som *talesman,* att representera sin verksamhet externt, är särskilt viktigt på denna chefsnivå. Enhetscheferna nämner att de deltar på konferenser med andra produktionschefer från samma koncern där fabrikens visionsbild diskuteras. En intressant aspekt i enhetschefernas svar, är att de anser sig ha en viktig funktion vad gäller att marknadsföra sin fabrik under dessa tillfällen. Det tyder återigen på det långsiktiga fokus som präglar enhetschefernas arbete. Att som Barnes et al. (2001) belyser, ha förmåga att planera långsiktigt och veta hur dagens aktiviteter skapar förutsättningar för värdeskapande i framtiden. Detta blir extra tydligt utifrån svaren från EC1 som menar att en viktig del av dessa konferenser och möten, är att ”fiska” efter finansiärer för fabriken. Dessa aktiviteter speglar Thompsons (1988) resonemang om att chefer på den administrativa nivån, på längre sikt strävar efter att uppnå flexibilitet och utveckling för organisationen. Att legitimera verksamheten externt är alltså på denna nivå mer relevant jämfört med övriga chefsnivåer, vars ansvarsområden kretsar kring att underhålla ett effektivt flöde i produktionsprocessen. Detta speglar organisationens behov av att på enhetschefsnivå anpassa sig till externa marknadskrav, för att vara konkurrenskraftig.

För enhetscheferna innebär rollen som *entreprenör* främst ett övergripande ansvar för att tillämpa principer och arbetssätt som syftar till att förbättra organisationen i olika avseenden. De är inte lika direkt involverade att driva förbättringsarbetet jämfört med de övriga cheferna utan arbetar snarare med att skapa och upprätthålla tydliga rutiner för områdescheferna att arbeta med förbättringsarbete. Strukturen på denna nivå, tycks utifrån enhetschefernas svar, inte vara lika formaliserad som på lägre nivåer. Istället framstår det att enhetscheferna ansvarar för att arbeta med ”strukturer” för att formalisera arbetet för lägre chefer, vilket tydligt spelar organisationens mål att skapa stabilitet i arbetet på den operativa nivån (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Resultaten indikerar att formaliseringsgraden ökar ju lägre ned i hierarkin cheferna

befinner sig. Ett tydligt exempel på detta är EC2 som berättar att han har en viktig roll att driva en organisationsförändring som företaget gjorde förra året. I denna transformationsprocess, har EC2 ett viktigt ansvar att ”stabilisera” processen på den operativa nivån, vilket tyder på att arbetet på denna nivå är mer kritiskt och måste utföras exakt enligt specifikation. Att enhetscheferna har ett mer övergripande ansvar vad gäller förbättringsarbete, speglar också deras uppgift att på längre sikt förbättra organisationen i olika avseenden.

Som *störningshanterare* utför enhetscheferna aktiviteter för att hantera större störningar genom att dels planera för att förebygga dessa men också implementera motåtgärder då störningar inträffar. En intressant kontrast på denna nivå jämfört med övriga, är att enhetscheferna dels har ett antal väldefinierade reaktiva verktyg för att beskriva större kvalitetsbrister och leveransstörningar men också ett antal verktyg för att sortera och beskriva orsaken bakom problemet, för att sedan kunna attackera det genom åtgärder. Detta uttrycker den komplexitet som präglar enhetschefernas arbete, att dels arbeta operativt och strategiskt. Det visar också på att den konceptuella förmågan som enligt Backström et al. (2006) innebär förmågan att se helheten och identifiera orsak-verkan samband, är centrala aspekter på denna chefsnivå. Resultaten är egentligen inte speciellt överraskande, då det skulle leda till en ohållbar organisation om enhetscheferna blev alltför involverade i att lösa mindre problem. Det skulle leda till att organisationen som helhet reagerade i alltför hög utsträckning på problem, istället för att arbeta proaktivt för att bättre kunna lösa problem när de uppstår. Detta belyser EC2 tydligt då han berättar att vid tillfällen företaget dras med kroniska förluster, är det hans ansvar med hjälp av olika kvalitetsverktyg, att analysera orsaken bakom problemet.

Som *resursfördelare* visar enhetschefernas svar att de har ett stort ansvar vad gäller att säkerställa att rätt kompetens finns på produktionsenheten. Med deras position medför en formell auktoritet och makt att disponera över resurser, där personalen ses som numerären. En konsekvens av enhetschefernas formella ställning i företaget är att de är direkt involverade i rekryteringen av personal. En intressant aspekt att lyfta här är att enhetscheferna ansvarar för att värna om individer internt som i framtiden kan bli ”chefsmaterial” och avancera till högre chefspositioner. Det tyder på en medvetenhet och ett tänk som präglas av långsiktighet, där kompetensen ses som A och O i en sådan här komplex och hierarkisk organisation. En ytterligare poäng som kan göras av detta är att enhetschefernas svar samtidigt antyder att chefer högre upp i hierarkin, per se, måste ha högre kompetens än lägre chefer. Detta speglar den formaliseringsgrad som ökar ju lägre ned i hierarkin chefer arbetar. På den operativa nivån sker samordning bland annat genom standardisering av arbetsuppgifter för att säkerställa att uppgifterna blir utförda på samma sätt från gång till gång (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Detta medför att chefer på denna nivå, på grund av att komplexiteten är relativt låg, inte behöver ha samma kunskaper som högre chefer. Svaren från enhetscheferna antyder därför att rätt kompetens, framförallt på högre nivåer, är en förutsättning för en långsiktigt hållbar organisation.

För enhetscheferna innebär rollen som *förhandlare* att fungera som en medlare mellan företagets intressen och externa intressenters krav. Till skillnad från föregående nivåer har enhetscheferna, på grund av sin formella ställning, större möjlighet att påverka hur beslut implementeras. Det kommer exempelvis krav från ledningen i Göteborg om ett antal åtgärder

som ska göras varje år, men det är upp till enhetscheferna och platscheferna hur dessa verkställs. En poäng är att strukturen på denna nivå innebär mer frihet för enhetscheferna vad gäller hur uppgifter blir lösta. Det framstår som att enhetscheferna och platschefen i högre grad diskuterar lösningen på vissa problem. En möjlig förklaring till detta är Karanika-Murray et al. (2014) resonemang om att frågor på högre nivåer i en hierarkisk organisation är av mer abstrakt och komplex karaktär där det inte finns givna ramar för hur man löser dessa. Denna ”osäkerhet” gör att enhetscheferna i högre grad än övriga chefer, diskuterar med platschefen innan större beslut tas. Dessutom är dessa frågor av mer långsiktig karaktär varför enhetscheferna har längre tid på sig, jämfört med andra chefer där tidspressen är mer påtaglig.

4.7 Interaktion mellan över- och underordnade chefer

I detta avsnitt redogörs det för empiri som beskriver interaktionen mellan cheferna på de olika hierarkiska nivåerna. Avsnittet börjar med en redogörelse för interaktionen under de formella mötena vilket baseras på våra observationsdata. Sedan följer en redogörelse för mer oplanerade/spontana kontakter mellan cheferna. Efter detta empiriavsnitt sker en analys för att besvara frågeställning två.

4.7.1 Avdelningschefer och områdeschefer

4.7.1.1 Formella aktiviteter

Mellan dessa hierarkiska nivåer sker dagligen, på förmiddagen, något som kallas ett eskaleringsmöte. Där träffar en områdeschef flera avdelningschefer samtidigt och går igenom aktuella frågor som behöver hanteras. Exempelvis kan det handla om säkerhets-, kvalitets- eller leveransfrågor. Det handlar helt enkelt om uppföljning av startade processer och en granskning om det finns avvikelser från målen.

Från observationen kan konstateras att det på detta möte finns en tydlig auktoritetsfördelning där OC:en har ordet och håller i dagordningen. De olika AC:erna får i tur och ordning rapportera in information från sin avdelning. Informationen i sin tur är tydligt kopplad till lean och exempelvis kvalitet, säkerhet, leveransfrågor m.m. Det är en rätt tryckt stämning och framstår tydligt som att AC:erna är nervösa att presentera hur arbetet gått det sista dygnet på deras avdelning. För övrigt hålls mötet på fabriksgolvet, och anledningen till det är närheten till problemen som kan tas upp på mötet. Med andra ord är alltså tanken att man ska kunna gå direkt ut i fabriken där ett problem blivit identifierat på mötet för att se det med egna ögon. Det är ett tydligt fokus att hitta avvikelser/problem för att på så vis kunna ”släcka bränder” innan de blivit för stora. OC:en frågar även de underordnade om de har fått den hjälp/stöd som de behöver för att åtgärda de olika störningar som presenteras under mötet.

Som nämnts ovan handlar mötena till stor del om att information ska förmedlas från AC:erna till OC:en. Dock förmedlas även information ner i hierarkin från OC:en till AC:erna. Innehållet i denna information kan bland annat röra ren information om beslut som tagits på högre nivå i organisationen till rena order kopplade till problem som presenteras under mötet. Vad rör de olika representanterna för stödfunktionerna kan man säga att de involveras i mötet när de rör mer tekniska frågor om hur ett problem ska lösas. Vidare går det att urskilja en tydlig rapporteringsstruktur med ett huvudflöde uppåt i hierarkin, och en kravbild som förmedlas från OC:en ner i hierarkin. Bland annat ställs de olika AC:erna till svars när OC:en inte får den

information som denne förväntar sig. Frågor av karaktären ”*varför är detta inte löst än*?”, ”*varför har jag inte informerats om detta tidigare*?” och ”*vad tänker du göra för att detta ska bli löst innan mötet i morgon bitti*?” ger information om vilken kravbild en AC ställs inför. Sammanfattningsvis kan konstateras att nästan alla ärenden som behandlas på denna nivå rör störningar i produktionen av något slag.

Varje månad sker även något som kallas *Business Review*. Detta möte är således ett uppföljningsmöte där årsmålen brutits ner till månadsmål och finns till som kontrollstationer för att negativa trender inom produktionen inte ska få fortsätta utan åtgärder. Mötets upplägg kan beskrivas som att avdelningscheferna presenterar sina avdelningars resultat genom en PowerPoint (PP) och områdeschefen kommer med kommentarer på olika avvikelser och olika delar som är intressanta, även positiva delar. De delar som behandlas är säkerhet, kvalitet, leverans, ekonomi, miljö och människa.

Från observationen kan det konstateras att vad gäller säkerhet behandlas om det hänt några olyckor, både sådana med eller utan sjukfrånvaro. Här presenteras även vad för olika åtgärder som startats för att komma till botten med säkerhetsrelaterade problem. Sedan behandlas området kvalitet och frågor som kundklagomål och kassationer. Hela tiden jämförs hur respektive avdelnings nyckeltal ser ut jämfört med de nedbrutna årsmålen och föregående års siffror. På en avdelning finns problem med för hög andel kassationer och OC:en föreslår olika lösningar på problemet. Därefter är det leveransrelaterade nyckeltal som är på dagordningen. Denna del får i särklass mest tid under mötet. Här lyfts frågor som att effektiviteten är låg och att anledningen till det är bland annat underbemanning och att montörerna ”drar benen efter sig”. AC:erna och OC:en diskuterar fram och tillbaka och kommer fram till att en lösning på effektivitetsproblematiken är att teamledarna ska följa upp leveransnivåerna efter varje skift, för att på så sätt öka ”pressen” på montörerna. Vidare behandlas rena ekonomifrågor så som kostnad/enhet. Exempelvis diskuteras om det går att spara in på förbrukningsverktygen eftersom det är en kostnad på flera 100 miljoner årligen. Avslutningsvis presenterar de olika AC:erna hur respektive avdelning ser ut på miljö- och det så kallade människa-området. Problem som diskuteras här är exempelvis att det sker få observationer ute ”på golvet”. Här menar OC:en att det är viktigt att observationsarbetet kommer igång eftersom det är det mest effektiva sättet att komma åt miljöproblem och problem som endast montörerna vilka arbetar närmast produktionen kan upptäcka.

4.7.1.2 Informella/övriga aktiviteter

Vad gäller aktiviteter och interaktion mellan avdelningscheferna och områdescheferna som inte sker på planerade och formella möten så visar respondenternas svar att interaktionen i hög grad kretsar kring arbetsrelaterade frågor som rör produktion och måluppfyllelse. Gällande hur avdelningscheferna hjälper områdescheferna i deras arbete visar svaren en tydlig medvetenhet att det handlar om att själv uppnå resultat på sin avdelning. Genom att uppfylla sina KPI, nyckeltal och resultatmål, hjälper avdelningscheferna sin områdeschef, eftersom denne i sitt arbete är beroende av att avdelningscheferna uppnår sina resultat. Denna uppfattning redogör AC4 för tydligt.

”Det handlar ju om KPI:er och PI:erna..att klara dom eftersom vi följs upp från OC…hur han levererar resultat beror väldigt mycket på oss och våra medarbetare….han kan ju sätta upp vilka mål som helst…men om vi saknar förståelse för målen så bli det svårt för honom att leverera uppåt.. så jag skulle säga att jag hjälper honom väldigt mycket när det gäller KPI:ern och PI:erna… den hårda biten” (AC4)

AC2 belyser att företaget som helhet blir framgångsrikt om alla nivåer i hierarkin bidrar med sin del till helheten. Interaktionen till områdeschefen menar AC2 kretsar övervägande kring att nå måluppfyllelse. Han försöker stötta sin områdeschef genom att nå sina egna mål samtidigt som områdeschefen måste hjälpa enhetschefen att nå sina. Det kommer övergripande mål till fabriken varje år som bryts ned till respektive nivå där cheferna ansvarar för att leverera sin del i kedjan. AC1 försöker, även om han ansvarar för den operativa verksamheten och har ett mer kortsiktigt fokus i sitt arbete, att tänka mer strategiskt och långsiktigt för att hjälpa sin områdeschef. AC5 försöker också hjälpa sin områdeschef, främst om det verkligen ”brinner” måste AC5 fördela om sina resurser för att hjälpa områdeschefen.

Även om chefernas interaktion främst kretsar kring att säkerställa måluppfyllelse så finns även utrymme för mer ”mjuka” delar i kontakten mellan cheferna. AC4 menar att hon tillsammans med områdeschefen försöker ha en dialog som utvecklar båda cheferna i deras arbete. AC3 ger uttryck för att han, då områdeschefen behöver hjälp, alltid ställer upp där det kontinuerligt sker en diskussion där cheferna kompletterar varandra i arbetet. AC1, AC2 och AC5 menar att det ibland sker en dialog mellan dem och områdeschefen där man diskuterar lösningar på problem.

Vad gäller kommunikationen, som är en viktig del för cheferna att hålla varandra informerade om hur det dagliga arbetet går, så skiljer sig respondenternas svar något. Vissa avdelningschefer har dagliga kontakter med områdescheferna medan vissa inte har så frekventa kontakter utöver de formella mötena. AC3 kommunicerar dagligen med sin områdeschef. Respondenten förklarar att kommunikationen är ömsesidig där det inte enbart är han som ”springer” in till områdeschefen utan även områdeschefen som söker kontakt med honom. Kommunikationen kan handla om frågor som berör områdeschefens avdelning likväl som avdelningschefens arbete. AC4 uppger också att det sker dagliga kontakter med områdeschefen. Eftersom både AC4 och områdeschefen jobbar dagtid så träffas de oftast face to face för att diskutera lösningar på problem och störningar i produktionen. Annars har de daglig mejlkontakt eller kontaktar varandra via telefon. AC2 berättar att det inte sker dagliga kontakter med områdeschefen utöver eskaleringsmötet på morgonen. Övriga kontakter handlar huvudsakligen om uppföljning där områdeschefen gör en bedömning av hur AC2 ligger i förhållande till målen och om någonting behöver förbättras. AC1 har inte heller, utöver eskaleringsmötena, daglig kontakt face to face med sin områdeschef utan förklarar att han kan söka upp områdeschefen om någonting oväntat, som han inte kan lösa själv sker. Då förs en dialog kring hur problemet på bästa sätt kan lösas och motåtgärder implementeras. Däremot tycker han att det kan bli för mycket uppföljning då områdeschefen dagligen skickar ut instruktioner för att kontrollera att arbetet i detalj sköts enligt reglerna. AC5 är av uppfattningen att kommunikationen mellan honom och områdeschefen i huvudsak kan ses som en monolog som kretsar kring att rapportera och följa upp resultat, vilket även kan ske efter arbetstid per telefon.

Information som förmedlas rutinmässigt från områdeschefen till avdelningscheferna har främst som syfte att kontrollera och ”övervaka” arbetet så att det inte sker avvikelser från målen och att positiva trender i produktionen upprätthålls. AC3 menar att information från områdeschefen främst handlar om frågor relaterat till produktionen de senaste 24 timmarna, där områdeschefen först har fått mer övergriplig information om hur produktionen går, på morgonmötet med enhetscheferna. Utöver det informerar områdeschefen AC3 vad gäller frågor relaterade till förbättringsarbetet där information sprids gällande möten områdeschefen har med representanter från samma koncern, vilka kontinuerligt utvärderar förbättringsarbetet på avdelningen. AC4 och AC1 berättar att områdeschefen informerar om antalet störningar som varit föregående dygn samt om frågor som rör ekonomi och nyckeltalen SKLEMM. AC2 belyser att områdeschefen även rutinmässigt informerar om personalfrågor, hur många montörer som ska vara på plats i förhållande till produktionstakten. AC5 berättar att områdeschefen rutinmässigt förmedlar information om rutiner och standarder som inte fungerar som de ska samt information gällande om någonting nytt ska implementeras på avdelningen.

Avdelningscheferna ansvarar också för att rapportera viss information till områdescheferna. Främst handlar det om att redogöra för hur arbetet går i förhållande till nyckeltal och resultatmål, men områdescheferna informeras även om frågor relaterat till förbättringsarbetet på avdelningen, där möjliga förbättringsområden tas upp. Sedan finns också system där avdelningscheferna matar in siffror och statistik gällande produktionen och personal, som sedan sprids vidare till områdescheferna för en utvärdering. Interaktionen mellan cheferna kretsar i mångt och mycket om förbättringsarbete i olika avseenden. AC3 belyser att han är delaktig vad gäller att diskutera om frågor som rör områdeschefens avdelning.

> *”Vi har även här en dialog om hur förbättringsarbetet sker, allt kretsar ju kring att förbättra saker, det är det stora, så alla möten vi håller är ju till för att öka effektiviteten samtidigt som människan även ska må bättre, jag är som sagt delaktig genom diskussion om saker på hans nivå samtidigt som han är delaktig på min nivå”. (AC3)*

AC2 berättar att områdeschefen kan ställa krav om förbättringar har uteblivit, då måste AC2 redogöra för varför, vilket ofta beror på mycket frånvaro bland personalen eller mycket haverier och störningar i produktionen. AC1 berättar att det är hans primära ansvar att förbättra verksamheten där han ständigt följs upp av områdeschefen. Områdeschefen ställer ibland krav på att det ska startas projekt som syftar till förbättringsåtgärder, dock menar AC1 att han har möjlighet att påverka på ledningsgruppsmöten hur störningar ska hanteras och vilka åtgärder som ska sättas in. AC5 rapporterar direkt utfallet från mötet med andra avdelningschefer till sin områdeschef, allt som är kopplat till förbättringsarbete, mejlar AC5 vidare till områdeschefen för att hålla honom uppdaterad. Samtliga avdelningschefer menar att det finns vissa beslut som tas av områdeschefen som det bara är att verkställa och acceptera medan andra beslut går att påverka hur de implementeras. AC3 menar att han måste ha ”kött” på benen för att kunna föra sakliga argument och göra sin röst hörd i interaktion med områdeschefen. AC2 och AC1 lyfter fram vikten av att vara professionell även om man inte håller med om ett beslut som tas av områdeschefen. Detta på grund av att cheferna är medvetna om att de har en lägre ställning i organisationen och att beslut tas för organisationens bästa.

4.7.2 Områdeschefer och enhetschefer

4.7.2.1 Formella aktiviteter

Dagligen har områdescheferna ett eskaleringsmöte med sin enhetschef. Där behandlas ”24-timmarsfrågor”, där namnet antyder att det händer så mycket under dygnets 24 timmar att frågor och problem måste hanteras/pareras innan de blir problem på riktigt. Under detta möte följs även arbetet med större kroniska problem i fabriken upp, trots att dessa punktinsatser vanligtvis pågår under en längre tid. Anledningen är att dessa kroniska problem ofta är kostnadskrävande och om det går att påverka hastigheten i åtgärdsarbetet så ska det prioriteras på en daglig basis.

Från observationen kan konstateras att en skillnad med detta möte jämfört med det på nivån under är att mötet genomförs på en upphöjd yta i fabriken. Visserligen är det fortfarande i fabriken, men inte längre på samma nivå som fabriksgolvet. Anledningen till detta är att få en mer holistisk bild över fabriken, eller med andra ord en bättre överblick över fabriken. Något som kommuniceras till oss innan detta möte är syftet att endast 20% av de problem som uppkommer på AC-nivå ska följa med till detta möte. Denna ”reducering av bruset” kan iakttas, dock kanske inte reducerat till 80%. En OC förklarar att det är en policy som alla chefer arbetar utifrån och grundar sig i att inga ”cykelställfrågor” ska hamna på PC:ens bord. Precis som på nivån under i hierarkin är det en tydlig rapporterande struktur på mötet där EC:en har en tydlig auktoritär roll. Dock skiljer det sig genom att OC:erna pratar ungefär lika mycket som EC:en. En möjlig orsak till detta kan vara att det helt enkelt finns mer att rapportera eftersom OC:erna kommer med information från flera avdelningar. Ett exempel på den tydliga auktoritära rollen som EC:en har är när en OC talar i mobiltelefonen och får en tillsägelse av EC:en varför samtalet bryts ögonblickligen. Vidare förmedlas tydliga krav från EC:en till OC:erna och de skriver genast ner i sina anteckningsblock vad som ska lösas. De problem som behandlas diskuteras i regel mellan den berörda OC:en och EC:en, dock uppkommer situationer när även andra OC:er deltar i diskussionen. Precis som på nivån under sker hela mötet med en VPS-tavla som utgångspunkt. Olika knappar i färgerna rött, gult och grönt visar tydligt vilka problem som uppkommit och vilka som prioriteras. Frågorna som berörs under detta möte är mer översiktliga, det handlar i huvudsak om ekonomi- och leveransfrågor. Dock behandlas även störningar som uppkommit i produktionen och som följt med upp från mötet på nivån under. En incident under mötet som tydligt markerar kravbilden är när ett återkommande problem tas upp på mötesdagordningen. Här reagerar EC:en med en tydlig ordergivning till en specifik OC att denne måste ta hjälp av stödpersonal och att ”detta problem får inte dyka upp igen”. Efter incidenten är stämningen lite pressad och den drabbade OC:en ser medtagen ut. Efter den formella delen av mötet är avslutad stannar alla kvar för att diskutera mer personligt olika delar av mötet. Här blir stämningen närmast familjär, och till skillnad mot stämningen på nivån under lättsam och mer avslappnad. De olika OC:erna diskuterar här även hur de tillsammans ska lösa olika problem.

Även mellan dessa chefer sker ett månatligt Business Review-möte där nyckeltal m.m. följs upp relaterat till uppsatta årsmål, här utvärderas områdeschefernas ansvarsområden i förhållande till årsmålen. Detta för att kunna implementera motåtgärder om det skulle visa sig finnas negativa trender vad gäller produktion, ekonomi och kvalitet. Mötets huvudsakliga upplägg är att områdescheferna presenterar resultat och nyckeltal från sina respektive

ansvarsområden, och när enhetschefen reagerar på något så ställer han frågor om detta. Ofta uppstår då diskussioner där de stundtals ”bollar” idéer med varandra för att finna en gemensam lösning, men också diskussioner som utmynnar i att den överordnade chefen bestämmer vilka åtgärder som ska utföras. Till skillnad från nivån under är frågorna som behandlas av en mer övergripande karaktär. Visst, de fasta punkter som exempelvis säkerhet, kvalitet och leverans behandlas även i mötet på denna nivå, men då är det ett mer övergripande ”grepp” om frågorna. Vidare är det ett mer öppet samtalsklimat på denna nivå än nivån under. Detta går tydligast att urskilja i de många diskussioner som uppstår där enhetschefen tillsammans med områdescheferna kommer fram till en gemensam lösning på problemen. En följdeffekt av detta är också att interaktionens karaktär inte är lika strikt formell som på nivån under i hierarkin. En annan intressant iakttagelse är att interaktionen kretsar kring uppfyllandet av mer långsiktiga mål än på nivån under. Exempelvis behandlas strategifrågor som av sin natur är mer långsiktiga, men även ekonomi- och leveransfrågor är till stor del av mer övergripande och långsiktig karaktär.

4.7.2.2 Informella/övriga aktiviteter

Interaktionen mellan områdescheferna och enhetscheferna kretsar i hög grad kring att hålla varandra uppdaterade vad gäller resultatmål och vad som händer i den operativa delen av verksamheten. Områdescheferna har en ”stödjande” funktion till enhetscheferna och ser sig själva som en viktig del i att enhetscheferna lyckas med sitt arbete. OC1 nämner bland annat att han är enhetschefens ställföreträdare och går in i stället för honom då han är frånvarande. Därför har de en nära kontakt och diskuterar dagligen frågor som rör både OC1 område och enhetschefens arbete. De kan göra utredningar tillsammans och driva projekt. På ledningsgruppsmöten menar OC1, så sker det en öppen diskussion gällande olika frågor vilket är en viktig del för att konkret hjälpa varandra i arbetet. Det behövs på denna nivå att man ger varandra idéer och råd.

> *”Enhetschefen är ju ingen uppfinnare av idéer utan man måste ju diskutera” (OC1)*

OC2 menar att interaktionen till enhetschefen främst handlar om återkoppling där enhetschefen ger feedback till OC2 gällande resultatet på hans område. Denna interaktion sker främst på de formella mötena men ofta sker kontakter face to face där de diskuterar frågor. OC3 upplever istället att hon måste flagga och uppmärksamma enhetschefen om hon vill ha hjälp med beslut som måste tas ”över” henne samt om mer resurser önskas. Därför är de formella mötena ett viktigt forum att föra fram sådana frågor till enhetschefen, menar OC3 eftersom de annars inte har så frekvent kontakt. OC2 belyser att det finns en tillit i relationen mellan honom och enhetschefen. Om OC2 sköter sin del av verksamheten behöver inte enhetschefen gå ned och styra på detaljnivå utan arbeta mer långsiktigt. Dock måste även OC2 likt OC3 be om hjälp för att enhetschefen ska komma ”ner”, eftersom han litar på att OC2 sköter sitt arbete.

Vad gäller kommunikationen i interaktionen mellan cheferna så framför OC3 att den kan förbättras. I lägen när det krisar med leveranser så har enhetschefen en tendens att, istället för att kommunicera med OC3, gå direkt ned på golvet och fråga montörerna hur arbetet går. På

detta sätt menar OC3, att han kör över sin understruktur. Enhetschefen ska istället ställa frågor till OC3 så hon kommunicerar detta vidare till avdelningscheferna, berättar OC3. OC1 anser att de formella mötena inte riktigt räcker till för att prata om strategier med enhetschefen. Han önskar mer forum där sådana typer av frågor kan diskuteras. OC2 belyser att kommunikationen till enhetschefen främst berör frågor av ”större” karaktär där någonting speciellt har hänt som måste lösas direkt. Annars sker mer rutinmässiga ”avstämningar” mellan cheferna där enhetschefen utvärderar OC2. Eftersom OC2 och enhetschefen har kontor på olika platser inom företaget sker ganska lite möten face-to face utöver de formella mötena. Detta menar OC2 inte behöver vara någonting negativt eftersom de alltid kan nå varandra via mejl och telefon. Dessutom så vet båda cheferna om, att när någon av cheferna söker kontakt med den andre, att det verkligen är någonting viktigt.

Informationen som förmedlas rutinmässigt till områdescheferna från enhetscheferna syftar till att dagligen hålla områdescheferna uppdaterade vad gäller olika typer av övergripande mål för verksamheten. Samtliga chefer uppger att morgonmötesstrukturen är ett viktigt tillfälle att bli informerade vad gäller direkt produktionsorienterade frågor. På veckobasis då det sker ledningsgruppsmöten berättar cheferna att viktig information förmedlas dels från enhetscheferna, men också från chefer vilka representerar olika stödfunktioner. Detta forum ger möjlighet, enligt OC1 att få hjälp från ”experter” gällande frågor som OC1 inte kan hantera själv. OC2 belyser att enhetschefen har ett ”paraply” över honom genom att enbart förmedla sådan information som är av nytta för OC2. På så sätt får OC2 hjälp med att prioritera olika frågor i sitt arbete mer än andra. OC3 menar att informationen som förmedlas från enhetschefen främst rör övergripande frågor som platschefen har förmedlat till enhetschefen. Det kan handla om kvalitetsfrågor, större kundstörningar, ekonomi etc. Hur produktionen går är enligt OC3, dennes jobb att ha koll på utan att enhetschefen behöver bli involverad.

Information som områdescheferna ansvarar för att förmedla till enhetscheferna rör, till skillnad från avdelningschefernas rapporteringsansvar, frågor som kretsar kring områdets resultat som helhet. Framförallt menar OC1 att ett viktigt tillfälle att stämma av sådana frågor sker månadsvis då han träffar enhetschefen gällande avstämning knutet till OC1 personliga affärsplan. Då informerar OC1 enhetschefen hur arbetet har gått i förhållande till hans individuella affärsmål samt personliga mål. I början av året formuleras dessa mål och följs upp en gång i månaden. Detta är väldigt strikt kontrollerat då kontrollmejl skickas ut om mötet glöms bort. OC2 säger att han främst ansvarar för att förmedla information gällande större avvikelser. Dessutom anser OC2 att han har en viktig roll att hålla enhetschefen uppdaterad vad gäller frågor som enhetschefen måste bli informerad om innan han i sin tur träffar platschefen. Då försöker OC2 ”sålla” så det inte handlar om detaljfrågor utan frågor av mer övergriplig karaktär. OC3 säger kort att det handlar om att informera gällande resultatmål kopplat till ”SKLEMM.”

Avslutningsvis handlar interaktionen mellan områdescheferna och enhetscheferna kring att driva ett målstyrt förbättringsarbete inom enheten. OC3 nämner att mötena med enhetschefen är uppdelade efter dels operativa (dagliga) frågor men också mer strategiska och långsiktiga frågor. Vad gäller de mer långsiktiga frågorna handlar dessa om att följa upp hur de olika

projekten kopplat till förbättringsarbete går enligt olika kostnads- och kvalitetsmål. Där sker en ”avstämning” där OC3 rapporterar till enhetschefen hur det går. OC1 och OC2 belyser att det sker mycket diskussion mellan dem och enhetschefen vad gäller förbättringsarbete i olika avseenden. Om OC1 och OC2 har idéer kopplat till något förbättringsprojekt måste de direkt diskutera detta med enhetschefen som måste godkänna via platschefen.

4.7.3 Enhetschefer och platschef

4.7.3.1 Formella aktiviteter

Även på denna nivå sker ett eskaleringsmöte på förmiddagen där enhetscheferna träffar platschefen och chefer från stödfunktionerna. Skillnaden jämfört med mötena på chefsnivå ett och två är att agendan på dessa möten berör mer övergripliga frågor om produktion och ekonomi. Detta medför ett klimat där enhetscheferna samt platschefen diskuterar mer öppet och gemensamt kommer fram till lösningar. Det sker inte en lika strikt ”avstämning” som på övriga nivåer när cheferna rapporterar resultat till sin överordnade chef.

Från observationen kan vi konstatera att mötet genomförs på samma upphöjda yta i fabriken som använts till mötet på nivån under i hierarkin. Även på denna nivå har högste chef på plats en tydlig auktoritär roll, i alla fall initialt i mötet. PC:en håller i mötet och ”checkar av” med de olika EC:erna. Därefter utvecklas mötet till mer liknande en diskussion där alla deltagare diskuterar sig fram till olika lösningar på problem som uppkommit. Även här får vi veta att målsättningen är att endast 20% av de problem som behandlas på nivån under ska tas upp på detta möte, en ”brusreducering” med andra ord. Vissa problem/störningar som behandlas på nivån under berörs även under detta möte. I detta möte är dock fokus på ännu mer övergripande frågor än på nivån under. Exempel på frågor som tas upp på agendan är att brandväggen håller en dålig kvalitet, att försäljningsvolymen ser lovande ut på vissa nyckelmarknader och att det finns anledning till oro gällande olika ekonomiska nyckeltal. Dock sker även här en avstämning gällande produktion, leverans, kvalitet, säkerhet m.m., precis som på nivåerna under i hierarkin. Skillnaden ligger snarare i hur stor del av mötet där dessa rutinfrågor behandlas och hur stor del av mötet mer övergripande frågor diskuteras. I detta möte är tyngdpunkten på den sistnämnda typen av frågor. En annan observation är att alla deltagare i mötet redan är införstådda i de frågor som berör andra chefers områden. Detta kan observeras genom att de kompletterar varandras utsagor och ger initierade råd på stående fot till sina kollegor. De enda deltagare i mötet som inte på förhand har ”all information” är PC:en och representanter från olika stödfunktioner.

Det sker även mellan dessa chefer ett Business Review-möte där nyckeltal m.m. följs upp relaterat till uppsatta årsmål. Här diskuteras även hur försäljningsvolymer ser ut på vissa nyckelmarknader och vilka nyckelkunder som företaget måste behålla etc. Deltagare på detta möte är alla områdeschefer, båda enhetscheferna, platschefen och olika representanter som arbetar med stödfunktionsrelaterade uppgifter. Från observationen framgår det att klimatet är mer ”öppet” jämfört med övriga nivåer där det här sker en dialog i högre utsträckning mellan enhetscheferna och platschefen. Även här finns dock sekvenser där enhetscheferna rapporterar utfall till platschefen. Men det är inte alls en ren rapportering utan hela tiden flikar andra deltagare in med synpunkter, som därefter utmynnar i diskussioner. Därefter rapporterar olika

typer av stödpersonal hur det ser ut på deras områden, och på samma sätt uppstår diskussioner där alla deltagare i mötet är inblandade. Även om mötet är av diskussionsbetonad karaktär går det att urskilja en tydlig kravbild på enhetscheferna. I de olika Powerpoint-bilderna ”flaggas” det tydligt när respektive enhet inte når upp till de uppsatta målen. Mål som finns på alla de olika områdena. Diskussionerna handlar i huvudsak om hur man ska nå upp till dessa mål. Något som tydligt skiljer mot de tidigare två mötena (på nivåerna under) är graden av analytisk nivå. På detta möte har alla resultat analyserats ner i minsta detalj. Här fyller stödpersonalen också en viktig funktion eftersom det till stor del är deras analyser som diskuteras. Exempelvis har ekonomichefen räknat på alla ekonomiska aspekter av resultaten, medan teknikchefen och HR-chefen gjort på samma sätt på sina områden. På de tidigare mötena presenterades och diskuterades visserligen resultaten, men de analyserades inte i vidare utsträckning. En annan skillnad mot tidigare nivåer är att detta möte fokuserar i högre grad på proaktiva frågor än reaktiva. På tidigare nivåer är det ett mer reaktivt fokus där man, när någon del av verksamheten inte går enligt plan, vidtar vissa åtgärder. På denna nivå finns det också tydliga spår av detta reaktivt präglade arbete, men här är det minst lika mycket fokus på det proaktiva arbetet. Exempelvis utmynnar flertalet av de många analyserna i att slutsatser dras och att processer startas med ambitionen att förekomma problem på områden där nyckeltalen fortfarande är ”gröna”.

4.7.3.2 Informella/övriga aktiviteter

Vad gäller interaktionen mellan enhetscheferna och platschefen som sker utanför de formella mötena så kretsar den i hög grad, kring att leverera produkter till kund utifrån de kostnads och kvalitetsmål som har specificerats för verksamheten. Interaktionen handlar om att rapportera relevant information och ständigt hålla varandra uppdaterade gällande nyckeltal och kvalitetsmått. EC1 menar att när man jobbar inom en produktionsenhet så går allting ut på att få kundnöjdhet, därför måste han hela tiden rapportera utfall till sin platschef. De har också projekt tillsammans som syftar till att utforma prototyper och göra utfallsprognoser m.m. Här är även morgonmötesstrukturen en viktig del för att hålla varandra uppdaterade gällande hur man ligger till mot kund. EC2 menar att han har en viktig funktion att hålla sin platschef informerad vad gäller frågor om leveransprecision, kundnöjdhet, ekonomi samt kvalitetsmått. Han måste därför hela tiden ”skanna” marknaden och hålla sig informerad från bland annat sina områdeschefer om kvalitetsavvikelser och viktiga kunder. Fokus i interaktionen är främst på de ”stora” frågorna, om det finns några större problem och hur företaget ligger till på en övergripande nivå. EC2 försöker undvika att ta upp för detaljrika frågor upp till platschefen.

På frågan hur enhetscheferna hjälper sin platschef i det dagliga arbetet så säger båda enhetscheferna att de har en stödjande funktion. Detta på grund av att frågorna och problemen på den högsta nivån är mer abstrakta och har mer långsiktig karaktär, varför enhetscheferna måste hjälpa platschefen i sin planering genom att diskutera och ”bolla” på b.la ledningsgruppsmöten. EC1 belyser att han har en viktig funktion som ”bollplank” men att han främst hjälper platschefen genom att leverera resultat på alla områden som han ansvarar för. EC2 menar att han tillsammans med platschefen har ett kollektivt ansvar att nå företagets affärsmål och målbilder därför krävs det att platschefen informerar honom men att också EC2 kontinuerligt informerar platschefen. På den högsta nivån framhäver EC2 förmågan att tänka

”outside the box” och se en helhetsbild istället för att bli för indragen i allt för operativa, akuta frågor, varför enhetscheferna och platschefen är ömsesidigt beroende av varandras förmågor och kunskaper.

Kommunikationen framträder som en väldigt viktig aspekt i interaktionen mellan platschef och enhetscheferna där det sker dagliga kontakter mellan chefsleden. EC1 menar att kommunikationen förbättras av att de har kontor nära varandra i samma byggnad, vilket medför att det är smidigt att bara stämma av enklare frågor utan att behöva ”boka” möten. EC1 menar också att morgonmötesstrukturen är en viktig aspekt för att kommunicera utfall och informera varandra. EC2 menar att han och platschefen efter varje morgonmöte går ut i verksamheten 1,5 timme och observerar arbetet, pratar med montörer för att säkerställa att de arbetar med sina kvalitetsavvikelser och att rätt kompetens finns på rätt plats. Det är också ett sätt att se eventuella problem på ”golvet” eftersom cheferna normalt har en större distans till det operativa arbetet. Vidare menar båda cheferna att platschefen är noga med att delegera ansvar och tydliggöra enhetschefernas ansvar, så att inte platschefen ”lägger” sig i frågor som ska skötas av understrukturen, det kommer leda till att platschefen sitter med ”cykelställsfrågor”.

> *”Det jag främst tycker att vi kan förbättra är signalsystemet, i en sån här organisation som är hierarkisk och komplex, så handlar det om att sortera vilka signaler som är viktiga, så att vi chefer ser samma bild och det är en stor utmaning, sen tror jag att det i sin tur gör att platschefen ibland blir lite för operativ…istället för att låta oss sköta sådana frågor” (EC2)*

Informationen som förmedlas rutinmässigt i interaktionen mellan platschefen och enhetscheferna har främst som syfte att hålla cheferna uppdaterade gällande övergripande frågor, eftersom platschefen träffar representanter från fabriker som gör växellådor över hela världen. Exempelvis menar EC1 att platschefen typiskt rapporterar om hur det går för fabriken i förhållande till övriga fabriker i världen, hur marknadsutvecklingen ser ut, förändringar i organisationen som helhet och vilken utveckling som företaget kan förvänta sig. Även EC2 menar att information från platschefen som förmedlas rutinmässigt främst berör övergripande frågor gällande kundläget, kommande projekt och det finansiella läget.

Den typen av information som enhetscheferna ansvarar för att förmedla till platschefen rör främst resultatmålen SKLEMM (säkerhet, kvalitet, lervarans, ekonomi, miljö och människa). Skillnaden mot föregående chefsnivåer är att ansvaret är mer övergripande vad gäller nyckeltal som KPI och PI eftersom enhetscheferna ansvarar för områdeschefernas enheter. EC1 framhäver att han också har ansvar att informera platschefen vad gäller duktiga medarbetare som företaget måste behålla och värdera vilka som är av typen möjligt ”chefsmaterial”. EC2 tillägger utöver svaren från EC1 att denne snabbt måste rapportera till platschefen om det sker ”akuta” frågor som maskinfel, vilket innebär att produkter inte kommer ut till kund. Annars sprids information gällande antal förbättringsområden, eventuella större kvalitetsavvikelser och störningar samt säkerhetsfrågor.

I allra högsta grad kretsar interaktionen mellan enhetscheferna samt platschefen om att säkerställa att verksamheten når sina mål och att det sker ett kontinuerligt förbättringsarbete.

EC1 berättar att deras arbetssätt gör att det ständigt sker uppföljningar vad gäller resultatmålen och förbättringsarbetet. Ofta sker projekt som EC1 driver tillsammans med platschefen där ansvaret för helheten i produktion delas mellan enhetscheferna och platschefen. EC1 anser att den tydliga formella strukturen har klara fördelar.

> ”*En av anledningarna till varför det går så bra för oss är ju att det finns en tydlig struktur, arbetssätt och ledarskap i vår hierarkiska och komplexa organisation, som bidrar till att dels effektivisera arbetet men också vårda individen och människan oavsett ålder, kompetens och intressen” (EC1)*

EC2 belyser vikten av att se samma bild som platschefen, varför han är noga med att tydligt redogöra för de kritiska framgångsfaktorerna då ett mål följs upp mellan EC2 och platschefen. Samtidigt menar EC2 att platschefen är delaktig i att prioritera åtgärder mot de största förlusterna som varit på EC2:s enhet. Här ger platschefen sin syn om sina prioriteringar och frågar om tillräckligt mycket resurser finns för att klara av arbetet. Dock belyser han att platschefen enbart ”rycker” in om det är så att han själv frågar om hjälp och inte klarar av att göra en egen prioritering. Sammantaget kretsar interaktionen mellan enhetscheferna och platschefen kring mer långsiktiga och strategiska frågor, där enhetscheferna inte ”övervakas” på samma sätt som lägre chefer. Enhetscheferna ser sig mer som ett bollplank till platschefen där de tillsammans i ledningsgruppen går igenom diverse programförslag som kan handla om vilken nivå leveransen måste ligga på nästa vecka, produktprojekt, strategier och kapacitetsbekymmer i produktion.

4.8 Analys av den formella strukturens påverkan på interaktionen mellan cheferna

4.8.1 Avdelningschefer och områdeschefer

4.8.1.1 Formella aktiviteter

Resultaten från studien visar att interaktionen mellan avdelningscheferna och områdescheferna under de formella mötena är av strikt formell karaktär. Under de dagliga morgonmötena (eskaleringsmötena) finns en tydlig rapporteringsstruktur där avdelningscheferna förväntas redogöra för gårdagens störningar, avvikelser och resultat på avdelningen. Krav förmedlas tydligt från områdescheferna till samtliga avdelningschefer gällande åtgärder som behöver lösas omgående. Att interaktionen får denna formella karaktär kan förklaras av att avdelningscheferna befinner sig närmast den operativa kärnan, där inga avvikelser från det specificerade får ske (Mintzberg, 1979). Interaktionen speglar med andra ord att det finns en tidspress vad gäller produkter som måste ut till kunden, samtidigt som den uttrycker att strukturen på den operativa nivån, syftar till att standardisera produktionsprocessen för att generera identiska resultat och uppnå stordriftsfördelar i produktionen (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Dessa resultat kan kopplas till Howell & Avolios (1993) beskrivning av den transaktionsorienterade interaktionen mellan en formell ledare och följare, där ledaren tydligt definierar vilken prestation som förväntas av följare och aktivt sedan utvärderar att dessa når de specificerade målen. Detta blir extra tydligt då avdelningscheferna, utifrån våra resultat, i tur och ordning pratar i princip lika länge där områdeschefen gör en ”avstämning” för att kontrollera gårdagens resultat. En ytterligare intressant aspekt med studiens resultat är att det tycks finnas lite utrymme för en mer personlig och relationsinriktad interaktion under dessa

formella möten. Detta är en konsekvens av företagets rationalitetskrav där effektivitet är det som eftersträvas. Därför blir mer relationsinriktade inslag av interaktionen där ledaren motiverar och inspirerar sina följare (Bass et al. 2003), underkastade organisationens krav på effektivitet vilket blir extra tydligt under dessa möten. Mer personliga inslag och utbyten mellan områdescheferna och avdelningscheferna har alltså ingen funktion vad gäller att nå måluppfyllelse, varför det bortprioriteras. Detta möte är också ett tydligt exempel på att den formella strukturen medför en samordning genom direkt tillsyn och kontroll på denna nivå (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Eftersom avdelningschefernas arbete kretsar kring att underhålla ett stabilt flöde i produktionsprocessen, ger denna samordningsform möjligheter för områdescheferna att ge tydliga styrsignaler och få bra återrapportering för kontroll. Vidare är en intressant aspekt av Business Review mötet mellan dessa chefer att nyckeltalen verkligen behandlas på detaljnivå. Det är också leveransrelaterade nyckeltal som får mest utrymme på detta möte, där det framkommer att effektiviteten är för låg på grund av dålig bemanning och för ”slöa” montörer. Här diskuterar cheferna fram att det ska lösas genom att avdelningscheferna efter varje skift ska följa upp leveransnivåerna, för att öka pressen på montörerna. Det här är ytterligare ett exempel på att interaktionen mellan dessa chefer i hög grad kretsar kring att nå teknisk rationalitet och effektivitet i arbetsprocesserna på den operativa nivån, vilket speglar Thompsons (1988) beskrivning av den formella strukturen på denna nivå.

4.8.1.2 Informella/övriga aktiviteter

Vad gäller aktiviteter och interaktion mellan avdelningscheferna och områdescheferna som inte sker på planerade och formella möten så visar studiens resultat att interaktionen i hög grad kretsar kring arbetsrelaterade frågor som rör produktion och måluppfyllelse. Samtliga avdelningschefer är av uppfattningen att själva interaktionen i sig inte är speciellt betydelsefull, det handlar snarare om att uppfylla sina resultatmål för att hjälpa sin områdeschef. Detta kan kopplas till Stewarts (1967) som konstaterade att interaktionen mellan första linjens chefer och mellanchefer inom ett tillverkningsföretag, i hög grad kretsade kring att nå måluppfyllelse, där mellancheferna dagligen förmedlade statistik gällande leverans, produktion och kvalitet till linje-cheferna. Utifrån vår studies resultat verkar alltså interaktionen i hög grad vara transaktionsorienterad även vid mer spontana och oplanerade kontakter mellan dessa chefer. Detta kan förklaras av att arbetet på denna nivå är mer kortsiktigt till sin karaktär och måste utföras under tidspress varför områdescheferna kontinuerligt utvärderar sina avdelningschefer mot de resultatmål som finns uppsatta för verksamheten. Detta speglar tydligt den transaktionsorienterade interaktionen mellan en formell ledare och följare som beskrivs av Judge & Piccolo (2004). Den formella strukturen på den operativa nivån tycks alltså inte enbart vara tvingande i den mening att den begränsar handlingsutrymmet för cheferna och ger upphov till obligatoriska möten, den styr bevisligen också hur cheferna interagerar och vad interaktionen handlar om, där måluppfyllelse och rationalitet framstår som centrala delar.

Vidare visar studiens resultat att endast två avdelningschefer av fem uppger att de har dagliga kontakter ”ansikte mot ansikte” med sin områdeschef, utöver de obligatoriska eskaleringsmötena. En möjlig förklaring till detta är att det på denna nivå finns så tydligt definierade regler, rutiner och riktlinjer för avdelningscheferna i deras arbete, att det klart framstår vad som förväntas av dem. Därför behövs det inte så frekventa kontakter mellan dessa

chefer såtillvida att inget oväntat händer som inte kan lösas enligt rutinen. Detta påpekar även AC1 då han enbart går till områdeschefens kontor om något oväntat händer, där större beslutsbefogenheter behövs. Här är alltså ett exempel på den formella strukturens fördelar som Merton (1961) redogör för. När det finns tydligt utstakade regler och rutiner ”programmeras” arbetsuppgifterna och rationella beteenden belönas, varför inte denna strikta ”övervakning” behöver ske. Men denna höga formaliseringsgrad kan också leda till mindre positiva aspekter. Det framstår också tendenser i respondenternas svar som tyder på att kommunikationen ibland känns som en monolog, som i huvudsak kretsar kring att rapportera och följa upp resultat. Detta speglar ytterligare den transaktionsorienterade interaktionen mellan ledare och följare, där ledaren har som syfte att reducera osäkerhet och åstadkomma effektivitet genom att kontinuerligt följa upp följarnas arbete (Howell & Avolio, 1993). En aspekt som är värd att lyfta är den detaljrika informationen som avdelningscheferna ansvarar för att förmedla till områdescheferna. Svaren visar att det rör sig om exempelvis antal störningar i produktionen samt hur många montörer som måste vara på plats i förhållande till produktionstakten. Det finns också ett system där avdelningscheferna matar in statiskt och för vidare till områdescheferna. Poängen är att denna detaljrikedom uttrycker att avdelningschefernas arbete kretsar kring dagsaktuella frågor som måste lösas omgående eftersom inga avvikelser får ske (Thompson 1988). Därför kretsar också interaktionen mellan cheferna kring att lösa dessa kortsiktiga problem, vilket Judge & Piccolo (2004) menar är utmärkande för ett transaktionsorienterat utbyte mellan ledare och följare. Det framstår också tydligt att informationen som förmedlas från områdeschefen till avdelningscheferna syftar till att ”övervaka” så att inga avvikelser från målen sker och att positiva trender i produktionen upprätthålls. Detta speglar områdeschefernas ansvarsområden och att deras arbete har ett mer långsiktigt fokus jämfört med avdelningscheferna. Tydliga kopplingar kan också göras till Mintzbergs (1989) teori om att den administrativa nivån fungerar som en kontaktlänk mellan den operativa nivån och den högsta ledningen, samt administrerar och styr arbetet på den operativa nivån.

Men att enbart påstå att interaktionen mellan avdelningscheferna och områdescheferna är av transaktionsorienterad karaktär vore att ge en missvisande bild. Resultaten visar också att det förekommer interaktion som är mer relationsorienterad. Samtliga chefer redogör för att det också sker en dialog mellan dem och områdeschefen som är utvecklade för båda parter. Främst förekommer denna dialog när problem dyker upp som upplevs svårare att lösa än ”vanliga” problem. Samtidigt är detta också ett exempel på att det finns en väl utpräglad rationalitetsnorm i företaget. Även om en dialog sker, så kretsar den kring att lösa problem som inte kan lösas enligt ”rutinen”. Dialogen verkar således vara ett verktyg för att lösa problem och utveckla båda cheferna vad gäller hur de löser sina arbetsuppgifter. Vito et al. (2014) beskrivning av en mer relationsorienterad interaktion, där utbytet mellan ledare och följare baseras på känslomässiga band och en personlig relation, verkar inte riktigt spegla denna typ av interaktion. Dialogen är fortfarande centrerad kring att lösa kortsiktiga problem där mer personliga inslag av interaktionen, tycks bli bortprioriterade.

4.8.2 Områdeschefer och enhetschefer

4.8.2.1 Formella aktiviteter

Under det dagliga morgonmötet (eskaleringsmötet) mellan områdescheferna och enhetscheferna visar studies resultat att interaktionen inte är lika strikt och formell jämfört med nivån under. Det finns dock likt mötet en nivå under, en tydligt rapporterande struktur där områdescheferna redovisar resultatet från gårdagens produktion. Skillnaden jämfört med nivån under är att det i högre utsträckning sker en öppen dialog och diskussion mellan områdescheferna och enhetscheferna. Detta kan förklaras av att chefernas position i hierarkin innebär att frågorna är av mer övergripande och komplex karaktär (Backström et al. 2006), varför det krävs mer diskussion eftersom det inte finns några ”standarder” eller rutiner för hur man löser sådana typer av frågor. Detta speglar resultaten från Bruch et al. (2007) där de högre cheferna var direkt beroende av mellancheferna vad gäller att komma fram till kreativa lösningar på abstrakta problem. Vidare kan detta också kopplas till att tidsdimensionen i dessa chefers arbete är mer långsiktig jämfört med avdelningschefernas. Eftersom de inte arbetar i direkt anslutning till produktionsprocessen kretsar inte denna interaktion främst kring kortsiktiga frågor och mindre avvikelser, utan större störningar och övergripande frågor. Därför sker det inte enbart, på detta möte, en strikt avstämning där områdescheferna rapporterar resultat till enhetscheferna, utan även en mer öppen diskussion. Interaktionen är alltså inte lika starkt fokuserad på att styra och koordinera områdeschefernas handlingar utan syftar till att säkerställa att arbetet går enligt de mer övergripande målen för verksamheten (Mintzberg, 1979). Denna typ av interaktion kan alltså sägas likna ett mer relationsorienterat utbyte mellan den formella ledaren och följarna eftersom den kretsar kring att nå mer långsiktiga mål framför kortsiktiga (Bass et al. 2003). Att detta möte kretsar kring att nå mer långsiktiga mål blir extra tydligt då enhetscheferna tydliggör att endast 20 % av problemen som kommer från avdelningschefernas nivå, ska beröras på dessa möten. Fokus på detta möte verkar alltså dels vara att reducera osäkerhet från den operativa kärnan genom att gå igenom större störningar som påverkar produktionen, men också diskutera mer långsiktiga frågor som syftar till att uppnå flexibilitet, vilket Thompson (1988) belyser är centrala uppgifter för chefer positionerade på den administrativa nivån. Från observationen framkommer det att områdescheferna på detta möte stannar kvar en stund efter för att ”stämma” av frågor med enhetschefen som är mer specifika för deras område. Här blir stämningen i det närmaste familjär där även mer personliga frågor diskuteras mellan cheferna. Att mer personliga frågor diskuteras först efter mötet speglar också att de är underkastade organisationens ”höga” mål där rationalitet och effektivitet är det som eftersträvas. Under mötet diskuteras inga sådana typer av frågor.

Vidare blir det tydligt under Business Review mötet mellan dessa chefer att mer långsiktiga frågor får mest utrymme. Det sker öppna diskussioner om hur företaget ska uppfylla årsmålen gällande antalet levererade enheter, kvalitet och ekonomi. Det kan kopplas till Jaques (1990) som belyser att högre chefer ansvarar för mer långsiktiga arbetsuppgifter som kan sträcka sig år framåt i tiden. Därför blir också interaktionen mellan cheferna, även om det är ett formellt möte som har en förutbestämd agenda, mer relationsorienterad eftersom diskussion är en förutsättning för att lösa dessa mer långsiktiga problem.

4.8.2.2 Informella/övriga aktiviteter

Resultaten från studien ger en bild av att interaktionen mellan områdescheferna och enhetscheferna utöver de formella mötena syftar till att dels hålla enhetscheferna uppdaterade om vad som händer i den operativa delen av verksamheten, men också informera områdescheferna gällande krav från ledningen. Områdescheferna har en ”stödjande” funktion och ser sig själva som en viktig del i att enhetscheferna lyckas med sitt arbete. Värt att betona är att denna typ av interaktion påverkas av att formaliseringsgraden inte är lika hög på denna nivå jämfört med nivån under. Givetvis finns det regler och rutiner, men dessa förefaller inte begränsa chefernas handlingsutrymmen och styra interaktionen lika mycket som för avdelningscheferna. Detta kan förklara varför det också, från områdeschefernas sida, önskas mer frekventa kontakter med enhetscheferna. Eftersom det inte i samma utsträckning som på nivån under, finns tydligt uttalade ”standarder” för hur problem ska lösas, krävs dels mer frekventa kontakter, men också en interaktion som präglas av diskussion och dialog mellan cheferna. Frågorna är också av mer övergripande karaktär på denna nivå (Backström et al. 2006), varför cheferna behöver mer ”stöttning” från varandra i beslutssituationer. Mintzbergs (1989) redogörelse för att den formella strukturen på den administrativa nivån är utformad för att främja formella samarbetsförbindelser mellan olika chefsnivåer, där kontroll och samordning styr hur cheferna interagerar, ger med bakgrund från dessa resultat en alltför simpel beskrivning. Självfallet medför den formella strukturen inslag som påverkar interaktionen mellan dessa chefer. Som nämnt tidigare finns ett antal formella möten mellan dessa chefer som är obligatoriska, samtidigt som cheferna förväntas leverera ett visst resultat med en viss frekvens, vilket gör att interaktionen naturligtvis kretsar kring att informera varandra gällande resultatmålen. Men vad som tycks påverka interaktionen i högre utsträckning än den formella strukturen, är snarare den mer personliga relationen mellan områdescheferna och enhetscheferna. Resultaten visar att några av respondenterna upplever sig ha en tillitsfull relation till sin enhetschef där båda parter tar initiativ till att kontakta varandra dagligen, medan andra själva måste ”flagga” för att enhetschefen ska hjälpa dem i arbetet. Således visar våra resultat att det inte enbart är de formella inslagen som i hög grad styr och påverkar hur chefer interagerar utan även den personliga relationen som finns mellan cheferna. Därför ifrågasätter resultaten från studien bland andra Dow (1988) & Mintzberg (1989) som ger en bild av att den formella strukturen på förhand ”designar” hur chefer interagerar och samverkar, genom bland annat formella rapporteringskanaler mellan chefsleden. Dessa formella förbindelser utgör enbart en del av interaktionen, medan resultaten från denna studie indikerar att interaktionen mellan områdeschefer och enhetschefer också påverkas av den mer personliga relationen som finns mellan cheferna, jämfört med nivån under.

Därför blir en naturlig fråga att ställa sig om den formella strukturen på denna nivå medför ”bättre” förutsättningar för denna mer relationsinriktade interaktion mellan områdescheferna och enhetscheferna. Eftersom arbetet på denna nivå inte är lika kortsiktigt till sin karaktär där resultat inte får avvika från det på förhand specificerade vilket är fallet på den operativa nivån (Thompson, 1988), lämnas ett större utrymme att ”förhandla” och diskutera sig fram till lösningar. De regler, rutiner och riktlinjer som finns är heller inte lika ”tvingande” jämfört med nivån under vilket medför att områdescheferna har större befogenheter att påverka beslut som tas av enhetscheferna, jämfört med avdelningscheferna. Utifrån denna information tycks

strukturen på denna nivå medföra ”bättre” förutsättningar för en mer relationsorienterad och personlig relation, som av Vito et al. (2014) beskrivs som ett utbyte mellan ledare och följare där följare uppmanas att ifrågasätta det rådande för att hitta nya ”kreativa” sätt att lösa problem. Att hitta kreativa och nya sätt att lösa problem förefaller inte lika relevant på den operativa nivån, där arbetet i hög grad är reglerat av tydliga regler och riktlinjer.

En annan intressant aspekt som framkommer från våra resultat är att enhetscheferna när det krisar, ”kör över” sin understruktur genom att själva gå ner på golvet och ifrågasätta montörerna. Detta leder till en osäkerhet i företaget och är ett tydligt exempel på när kommunikationen mellan områdescheferna och enhetscheferna brister. Enhetscheferna har ett tydligt ansvar genom sin information till områdescheferna att hjälpa dessa med prioriteringar i arbetet. Men när de inte litar på sin områdeschef som framgår från exemplet, leder det till osäkerhet eftersom det inte ligger i enhetschefens ansvarsområden att ha den direktkontakten med montörerna. Beteendet strider alltså mot den ”rationella” konstruktionen som är ”designad” för att uppnå organisationens mål (Dow, 1988). Poängen är att även om interaktionen mellan cheferna inte är lika starkt ”programmerad” genom regler och riktlinjer syftar den fortfarande till att reducera osäkerhet från den operativa nivån. När då samarbetet mellan områdescheferna och enhetscheferna brister leder det snarare till osäkerhet vilket strider mot ett av den formella hierarkins primära syfte, att reducera osäkerhet och skapa förutsägbarhet.

4.8.3 Enhetschefer och platschef

4.8.3.1 Formella aktiviteter

Resultaten visar att eskaleringsmötet mellan enhetscheferna och platschefen berör ännu mer övergripande frågor jämfört med de andra nivåerna. Här diskuteras frågor kopplade till rena ledningsfunktioner som ekonomi, personal, kvalitet och försäljning. Mötets agenda tycks påverka interaktionen mellan cheferna på mötet. En reflektion är att interaktionen på detta möte liknar ett seminarium där samtliga chefer samtalar med varandra. Det kan kopplas till att cheferna på denna nivå i högre utsträckning än andra chefsnivåer, måste arbeta mer proaktivt. Strategier och handlingsplaner diskuteras som syftar till att verksamheten på lång sikt ska bli framgångsrik vilket bekräftar resultaten från Karanika-Murray et al. (2014) vars studie görs i ett brittiskt tillverkningsföretag som troligtvis har liknande strukturella inslag som företaget i denna studie, vilket också förklarar varför cheferna i deras studie interagerade på liknande sätt.

Till följd är interaktionen inte lika strikt och formell på detta möte, eftersom det snarare skulle hindra diskussion som är viktigt för att kunna lösa mer komplexa frågor. Här är snarare cheferna beroende av varandras idéer och kommentarer för att hantera den osäkerhet som förknippas med chefsarbete på denna nivå (Backström et al. 2006). Detta blir extra tydligt då frågor kopplade till externa kundrelationer behandlas på mötet. Här måste fler involveras innan ett beslut tas eftersom dessa typer av frågor är mer kritiska och avgörande för företagets framgång, vilket är en ytterligare förklaring till varför detta möte präglas av mer diskussion jämfört med övriga möten. För att relatera till Bass et al. (2003) tycks det på detta möte finnas mer inslag av en relationsorienterad interaktion mellan cheferna, där visioner och strategier gemensamt diskuteras för att nå mer långsiktiga mål.

Resultaten visar också att auktoritetsskillnaden mellan enhetscheferna och platschefen framstår på detta möte som mindre jämfört med mötena på nivåerna under i hierarkin. Det skulle också kunna förklara varför det sker en mer öppen diskussion mellan cheferna på detta möte och inte enbart en strikt ”avstämning”. Samtidigt framstår det som att platschefen och enhetscheferna är mer insatta i varandras frågor och ger råd till varandra. Detta speglar också den komplexitet som finns i dessa chefers arbeten. Eftersom cheferna dels måste vara uppdaterade på vad som händer dagligen i fabriken samtidigt som de måste ha ett mer långsiktigt fokus, krävs det att enhetscheferna samt platschefen hela tiden håller varandra uppdaterade och är införstådda i varandras frågor. Detta är en möjlig förklaring till varför auktoritetsskillnaden framstår som mindre mellan dessa chefer. Det kan också ha sin förklaring i att beslutsfattandet på denna nivå är mer gemensamt mellan cheferna. Formaliseringsgraden är lägre jämfört med övriga nivåer, vilket leder till att det inte finns lika tydligt definierade regler och rutiner för hur problem ska lösas (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Därför är enhetscheferna och platschefen i högre utsträckning beroende av varandras kunskaper för att gemensamt komma fram till beslut.

Viktigt att belysa är att det även på detta möte finns rena transaktionsorienterade inslag av interaktionen mellan enhetscheferna och platschefen. Enhetscheferna ansvarar för att rapportera utfall till platschefen och det finns en tydlig kravbild. Att det sker transaktionsorienterade inslag av interaktionen mellan chefer oavsett nivå är ofrånkomligt eftersom alla chefer i en sån här typ av organisation är underkastade organisationens krav på effektivitet (Mintzberg, 1979). Frågan är snarare i vilken grad interaktionen är transaktionsorienterad eller mer relationsorienterad mellan cheferna, vilket också varierar från situation till situation. Mellan dessa chefer framstår det dock vara ett större inslag av en relationsinriktad interaktion även under de formella mötena, vilket kan iakttas genom den öppna dialog som sker mellan cheferna. Denna bild förstärks även under Business Review mötet mellan dessa chefer, där agendan på mötet handlar om att följa upp nyckeltal relaterat till årsmål. Under detta möte analyseras resultaten in i minsta detalj varför det också sker frekventa diskussioner som berör varför resultaten ser ut som de gör och vilka åtgärder som kan implementeras. Det framstår alltså som viktigare på denna nivå, jämfört med övriga att enhetscheferna och platschefen ser ”samma” bild av verksamheten, vilket kan vara en utmaning i en sådan komplex och hierarkisk organisation. Dessutom måste enhetscheferna och platschefen tillsammans analysera resultaten för att kunna arbeta mer proaktivt, där orsak-verkan analyser görs, varför det inte skulle fungera om cheferna på detta möte enbart strikt rapporterade resultat till varandra.

4.8.3.2 Informella/övriga aktiviteter

Vad gäller interaktionen mellan enhetscheferna och platschefen som inte sker på de formella mötena visar studiens resultat att den främst syftar till att leverera produkter till kund utifrån de kostnads- och kvalitetsmål som har specificerats för verksamheten. Cheferna ansvarar tillsammans för att göra utfallsprognoser och analysera leveransprecision och kvalitetsavvikelser. Här framstår en bild som tyder på att interaktionen i sig dels är viktig, men ännu viktigare är att den syftar till att tillfredsställa företagets kunder, vilket är helt avgörande för att företaget ska vara konkurrenskraftiga på kort och långsikt. Det här kan relateras till Mintzberg (1979) som konstaterar att enhetschefer inom en produktionsenhet har, på grund av sin position i hierarkin, ett stort ansvar att kommunicera med externa aktörer såsom kunder och

underleverantörer. Att dessa resultat är i likhet med Mintzbergs (1979) är ett tydligt exempel på att maskinbyråkratin är ett naturligt sätt att organisera en komplex och hierarkisk organisation som producerar förhållandevis enkla produkter i stor skala. Detta på grund av att det finns ett behov av att tydligt differentiera och skilja de olika hierarkiska nivåerna från varandra, för att skapa en administrativ ordning och produktionsmässig förutsägbarhet. Därför framstår det tydligt att denna struktur inte bara påverkar hur enhetscheferna och platschefen interagerar, utan vad interaktionen handlar om. På denna nivå är det tydligt att dessa chefer tillsammans ansvarar för att ”skanna” marknaden och informera varandra för att hålla sig uppdaterade om hur marknadsutvecklingen ser ut.

Men det är först när man sätter interaktionen i ett större perspektiv som själva syftet bakom den kan förklaras. Chefer verksamma på den administrativa nivån (där enhetscheferna arbetar) har enligt Thompson (1988) en viktig uppgift att dels säkerställa säkerhet och teknisk rationalitet på den operativa nivån (avdelningschefsnivå) men också uppnå flexibilitet genom att fungera som en kontaktlänk mellan den operativa nivån och den externa omgivningen. Därför handlar interaktionen mellan enhetscheferna och platschefen i hög grad om att säkerställa att företagets produkter är rätt anpassade till kundernas krav avseende kvalitet, kvantitet, kostnad e.tc. Det handlar alltså för enhetscheferna och platschefen att dels uppnå ”flexibilitet” genom att uppmärksamma varandra gällande förändrade marknadskrav så att den operativa nivån kan ”styras” mot dessa, samtidigt som ett effektivt flöde i produktionen behövs för att hålla ner kostnader. Exempelvis framgår det från denna studie att platschefen träffar representanter från fabriker som gör växellådor över hela världen varför viktig information från dessa möten förmedlas till enhetscheferna. Detta visar på att interaktionen mellan cheferna har en viktig funktion vad gäller att ha kontakt med omvärlden, för att kunna styra verksamheten mot de långsiktigt uppsatta målen.

Vidare är en intressant fråga om det på denna nivå finns bättre förutsättningar för en mer personlig och relationsorienterad interaktion mellan cheferna. Resultaten visar att interaktionen mellan cheferna i högre utsträckning jämfört med övriga nivåer präglas av diskussion och öppenhet, där det finns större utrymme för enhetscheferna att påverka hur beslut från platschefen implementeras. För att relatera till Bass et al. (2003) så kretsar denna interaktion kring att nå långsiktiga mål, samtidigt som platschefen involverar enhetscheferna i frågor kopplade till ledningsfunktioner och visionsarbete, vilket karaktäriserar den relationsorienterade interaktionen (Bass et al. 2003). Dessutom sker inte en lika strikt och frekvent uppföljning där platschefen ”övervakar” och letar efter avvikelser i enhetschefernas arbete, vilket karaktäriserar den transaktionsorienterade interaktionen mellan en formell ledare och följare (Howell & Avolio, 1993). Att interaktionen mellan enhetscheferna och platschefen har denna karaktäristika kan förklaras av att den formella strukturen på denna nivå inte är lika tvingande som övriga nivåer, i den mening att det finns regler och rutiner som dominerar hur cheferna ska utföra sina arbetsuppgifter. Här uppmanar cheferna istället varandra att tänka utanför ”ramarna” för att se en helhetsbild av verksamheten så att den kan styras mot de långsiktiga målen. En annan möjlig förklaring kan vara att dessa chefer har ett längre tidsperspektiv i sitt arbete vilket enligt Jaques (1990) är utmärkande för chefer på högre nivåer. Detta medför att det finns rent tidsmässiga förutsättningar för enhetscheferna och platschefen

att diskutera dessa mer långsiktiga frågor och involvera varandra för att tillsammans lösa problemen. Samtidigt är det svårt att säga utifrån studiens resultat, om det finns ett känslomässigt band och en personlig relation mellan enhetscheferna och platschefen, vilket enligt Bass et al. (2003) är utmärkande för en relationsorienterad interaktion mellan ledare och följare. Förvisso tycks dem ha mer öppna diskussioner och involvera varandra i beslut, men relationen framstår snarare som professionell och kanske inte personlig. Det vore därför att ge en missvisande bild att enbart säga att interaktionen mellan dessa chefer är relationsorienterad. Enhetscheferna följs ständigt upp av platschefen vad gäller resultatmålen och förbättringsarbetet och interaktionen syftar till att nå effektivitet i verksamheten. Avvikelser analyseras och motåtgärder implementeras samtidigt som kortsiktiga mål måste uppnås, vilket enligt Judge & Piccolo (2004) är syftet för den mer transaktionsorienterade interaktionen mellan ledare och följare. Det är snarare på det sätt som cheferna interagerar som indikerar att interaktionen är mer relationsorienterad, där cheferna i högre utsträckning jämfört med övriga nivåer är beroende av varandras förmågor för att tillsammans lösa uppgifter. Lägre ned i hierarkin finns standarder och rutiner för hur problem ska lösas, varför cheferna inte har samma behov av varandras kunskaper för att lösa problem.

Cheferna på denna nivå visar också en tydlig medvetenhet gällande vilken typ av information som det förväntas att de ska förmedla till varandra. En intressant aspekt att reflektera kring är att enhetscheferna visar tydligt att dem måste sortera vilken typ av information som förmedlas till platschefen. För detaljrika frågor undviks vilket visar på att sådan typ av information ska behandlas av ”understrukturen” så att platschefen ska kunna fokusera på sina ansvarsområden att planera inför framtiden. Platschefen hjälper sedan genom sin information, enhetscheferna med att prioritera ”rätt” saker när arbetsbördan upplevs för stor och tiden inte räcker till. Blir platschefen istället för involverad i detaljrika frågor är det troligt att dennes förmåga att hjälpa enhetscheferna med prioriteringar begränsas. Platschefens uppdrag är att se ”helheten” och analysera vart verksamheten är på väg, varför förmågan att se denna ”helhetsbild” kan försvåras av för detaljrik information.

5 Jämförande analys

Detta analysavsnitt besvarar frågeställning tre. Den första delen av detta avsnitt analyserar hur chefsarbetet skiljer sig åt mellan nivåerna. I nästföljande del sker en analys gällande hur interaktionen mellan cheferna under de formella och informella mötena samt dess innehåll skiljer sig mellan nivåerna. Avsnittet fokuserar främst på skillnader men tar även upp vissa likheter.

5.1 Formell struktur och chefsarbete

Cheferna i denna studie har på grund av sin position i hierarkin olika förväntningar och krav på sin chefsroll och utför därför sitt arbete på olika sätt. Resultaten från studien visar att de olika strukturella förhållandena som finns på respektive nivå, påverkar chefsarbetet på olika sätt. Som *galjonsfigur* är det tydligt att ansvarsområdena skiljer sig mellan chefsnivåerna. Avdelningscheferna som befinner sig på den operativa nivån har inte någon kontakt med externa kunder eftersom det helt enkelt inte ingår i deras ansvarsområden då deras ansvar är att underhålla ett effektivt flöde i produktionsprocessen (Mintzberg, 1979). Områdescheferna har jämfört med avdelningscheferna något mer direktkontakt med externa kunder, även om dessa är begränsade. En möjlig förklaring är att deras position i hierarkin, innebär ansvar för mer övergripande frågor samtidigt som de har ett längre tidsperspektiv i arbetet (Jaques, 1990). Enhetscheferna har till skillnad från övriga chefsnivåer, ett betydligt större ansvar att representera sin verksamhet externt, där de åker ut direkt till kunden för att utvärdera sina produkter. Detta speglar att enhetscheferna till skillnad från övriga chefer, i högre utsträckning är ansvariga för verksamhetens långsiktiga mål (Backström et al. 2006), där nöjda kunder är en förutsättning för att verksamheten på lång sikt ska vara konkurrenskraftig på marknaden. Samtidigt kan konstateras att samtliga chefer oavsett nivå har ett ansvar att internt representera sin del av verksamheten gentemot andra enheter och avdelningar. Detta blir mest påtagligt för avdelningscheferna där deras prestationer är en förutsättning för att nästa avdelning i produktionskedjan ska kunna utföra sina uppgifter. Detta på grund av den tydligt förekommande seriekopplade teknologi som finns i företaget, där handlingar och aktiviteter utförs sekventiellt (Thompson, 1988).

Vad gäller chefsrollen som *ledare* kan tydliga skillnader mellan cheferna identifieras. För avdelningscheferna handlar rollen som ledare främst om att motivera och coacha montörerna i deras dagliga arbete. Ledaransvaret ställs på prov då någonting oväntat händer som stör det rutinmässiga arbetet, exempelvis konflikter mellan anställda eller avvikelser och störningar i produktionen. För områdescheferna handlar snarare ledarrollen om att hantera större svängningar och avvikelser i produktionen, vilket kan kopplas till deras administrativa ansvar för produktion och personal (Mintzberg, 1979). Till skillnad från avdelningscheferna, framgår det inte från områdescheferna att ledarrollen handlar om interaktion med personalen utan snarare verkar ledarrollen vara knuten till egenskaper som finns hos områdescheferna. Exempelvis framstår förmågan att tänka strukturellt och strategiskt när kritiska leveranssituationer uppkommer, som en viktig del av ledarrollen. Gällande enhetschefernas ledaransvar visar resultaten att en tydlig auktoritetsskillnad kan identifieras jämfört med de övriga nivåerna. Enhetscheferna ger en bild av att ledaransvaret främst sätts på prov när dem måste ta de ”jobbiga” samtalen och avskeda folk. Detta visar att enhetscheferna har större makt

och beslutsbefogenheter jämfört med de övriga cheferna. Likt områdescheferna framgår det från resultaten att enhetschefernas ledaransvar också behövs när stora kvalitetsavvikelser identifieras och kunden riskerar att inte få sina produkter. Att områdescheferna och enhetschefernas svar är relativt lika kan förklaras av att de har en större distans från själva produktionsprocessen varför deras ledarroll inte handlar om att ”övervaka” medarbetarna så att inga avvikelser sker från det specificerade, vilket ingår i avdelningschefernas ansvarsområden (Mintzberg, 1979). Snarare verkar ledaransvaret för dessa chefer vara kopplat till rena ledningsfunktioner, där förmågan att leda hela verksamheten och veta vad som är ”bäst” i vilka situationer framstår som viktigt. Ju högre upp i hierarkin chefer arbetar desto mer ökar distansen till underordnade (Wilson, 2008), vilket också kan förklara varför deras svar om sitt ledaransvar inte involverar någon egentlig interaktion med underordnade. Att motivera underställda framstår från enhetscheferna som ett medel för att få dem arbeta enligt direktiven för att säkerställa måluppfyllelse och rationalitet, vilket också speglar maskinbyråkratins syften (Mintzberg, 1989).

Gällande aktiviteter knutna till chefsrollen som *nätverkare* visar svaren från avdelningscheferna att de i högre utsträckning jämfört med övriga chefer, kommunicerar med och får hjälp av olika stödfunktioner. Det kan förklaras av att stödfunktioner måste bli involverade om det sker tekniska fel i utrustningen eller maskinhaverier eftersom tekniker och ingenjörer besitter en expertis som inte avdelningscheferna har. För att underhålla ett effektivt flöde i produktionsprocessen, krävs det alltså att avdelningscheferna ständigt håller kontakten med personal från olika stödfunktioner, vilka spelar en central roll i en maskinbyråkrati (Mintzberg, 1979). Eftersom områdeschefer och enhetschefer inte arbetar i direkt anslutning till produktionsprocessen har de inte samma behov av att lika frekvent kommunicera med ”teknostrukturen” eller representanter från de olika stödfunktionerna. Istället framstår det från områdeschefernas svar att deras roll som nätverkare främst handlar om att fungera som en ”länk” för att förmedla information från de högre cheferna ned till avdelningscheferna, samtidigt som de måste hålla enhetscheferna informerade om vad som händer dagligen i produktionen. Denna skillnad speglar helt enkelt chefernas ansvarsområden, där strukturen på den operativa nivån gör avdelningscheferna direkt ansvariga för att vara uppdaterade gällande produktionsprocessen (Thompson, 1988). Den administrativa nivån medför istället att områdescheferna måste kommunicera både vertikalt och horisontellt, genom den formella rapporteringsstruktur som finns väl utpräglad i företaget (Rank, 2008). Till skillnad från de övriga cheferna framstår det som att enhetscheferna i högre grad värderar kommunikation som sker informellt, d.v.s. spontana och oplanerade kontakter med andra chefer och underställda. En reflektion är att komplexiteten ökar på denna chefsnivå, där kommunikation utöver de formella mötena ses som direkt nödvändigt för att klara av sitt arbete. Avdelningscheferna och områdescheferna kommunicerar självklart även de informellt, poängen är att enhetscheferna lägger större vikt vid detta där det framstår som ett centralt ”verktyg” i deras dagliga arbete för att hålla sig uppdaterade men också informera andra chefer. För de övriga cheferna tycks de formella mötena vara tillräckliga för att ”stämma” av hur de ligger till i förhållande till målen. Men för enhetscheferna är kommunikationen på dessa möten inte tillräcklig. De ägnar istället stor tid åt att, likt det Wilson (2008) menar karaktäriserar högre chefer, skapa informella nätverk för att kommunicera både vertikalt och horisontellt. Därför framstår det också som att dessa

chefer, till skillnad från de andra, i högre grad måste utnyttja sina kontakter för att arbeta proaktivt. För att kunna planera och tillsammans med platschefen upprätta prognoser, måste enhetscheferna dagligen utnyttja sina kontakter för att dels vara uppdaterade på den dagliga produktionen men också hålla blicken ”framåt” genom kontakt med högre chefer.

Vad gäller chefsrollen som *monitor* kan tydliga skillnader identifieras. Från resultaten framstår det att ju högre upp i hierarkin cheferna är positionerade desto viktigare blir det att prioritera vilken typ av information som cheferna söker. För avdelningscheferna är det tydligt att de ständigt söker information från den operativa verksamheten för att ”övervaka” produktionsprocessen så att inga störningar eller större avvikelser sker, vilket speglar deras ansvarsområden (Mintzberg, 1989). Områdeschefernas svar visar istället att de behöver ha en större förmåga att veta vilken typ av information som ska sökas från olika källor. De måste på grund av sin position i hierarkin, ha en medvetenhet gällande vilket typ av information som söks för att säkerställa ett målstyrt arbete på kort och på lång sikt. Detta blir ännu mer påtagligt för enhetscheferna, då dessa måste ”skanna” marknaden och kommunicera med externa aktörer, samtidigt som information måste sökas från områdescheferna så att enhetscheferna hela tiden är uppdaterade om den dagliga leveransen. Dessa skillnader kan förklaras av att komplexiteten ökar för varje ökad nivå i hierarkin. Samtliga chefer måste onekligen söka information för att vara uppdaterade på det dagliga, men ju högre upp i hierarkin cheferna är positionerade desto längre tidsperspektiv har de i sitt arbete (Jaques, 1990). Detta få konsekvenser för vilken typ av information de högre cheferna (områdescheferna och enhetscheferna) söker. Eftersom högre chefer måste göra prioriteringar av komplex karaktär och förutse framtida utmaningar (Backström et al. 2006), måste de också söka information för att kunna arbeta proaktivt, vilket speglar områdeschefernas och enhetschefernas svar. Avdelningscheferna har inte samma proaktiva ansvar, utan reagerar i större uträckning på störningar och avvikelser, varför de snarare måste söka information för att hålla sig uppdaterade i det dagliga arbetet. Resultaten från studien visar alltså att samtliga chefer ansvarar för att söka information för att säkerställa teknisk rationalitet på den operativa nivån, skillnaden är vilken typ av information som söks, där det finns tydliga skillnader mellan nivåerna.

Vad gäller hur cheferna förmedlar information så visar resultaten att informationen som avdelningscheferna förmedlar till sina montörer och områdeschefer tenderar att vara mer detaljrik, jämfört med övriga nivåer. Detta uttrycker att det finns en tidspress och att arbetet på denna nivå måste ske exakt enligt specifikation, för att tillfredsställa kunderna. Detta kan relateras till Stewart (1967) som konstaterade att informationen som förmedlades mellan första linjens chefer och mellanchefer i ett tillverkningsföretag handlade om statistik gällande leverans och produktion för att säkerställa att det inte blev förseningar, samt att leveranser skedde enligt uppsatta mål för kvalitet, kostnad och kvantitet. Därför är det inte speciellt överraskande att resultaten från denna studie visar att rollen som *informationsförmedlare* för områdescheferna i högre uträckning handlar om att ”styra” sina avdelningschefer mot resultatmålen genom att förmedla tydliga kravbilder från ledningen. Enhetscheferna tycks snarare förmedla information till områdescheferna för att hjälpa dem att prioritera ”rätt”. Dessa skillnader kan förklaras av att chefsarbete på de två lägre chefsnivåerna i högre utsträckning kretsar kring att nå de dagliga leveransmålen, eftersom de befinner sig närmare produktionen. Därför förmedlas information för att säkerställa att ett målstyrt arbete sker. För enhetscheferna, som har en mer ”holistiskt”

bild av verksamheten och ansvarar för mer övergripande och långsiktiga frågor, handlar det snarare om att få områdescheferna att implementera principer och riktlinjer från ledningen i det dagliga arbetet. Vidare är områdescheferna och enhetscheferna i högre utsträckning jämfört med avdelningscheferna involverade i mer ”komplexa” informationsnätverk. Detta har sin förklaring i att arbetet på dessa chefsnivåer präglas av två tidsperspektiv, dels kortsiktighet men också mer långsiktighet (Jaques, 1990). Därför ställer deras position i hierarkin krav på att vara delaktig i olika typer av informationsnätverk, för att kunna tillgodose sig information för att verksamheten både på kort- och långsikt ska klara sina mål. Från resultaten framstår även att samtliga chefer visar en tydlig medvetenhet att informationen som de ansvarar för att sprida måste anpassas till den nivå mottagaren befinner sig på. Detta visar att en formell hierarki, sorterar och fungerar som ett filter för att dels motverka informationsöverflöd men också säkerställa att varje chefsnivå får den information som behövs för att kunna sköta sitt arbete. Det är viktigt att klargöra chefernas olika perspektiv för att se en helhetsbild. Avdelningschefer får inte tappa fokus på den dagliga leveransen genom information som är för ”övergripande” medan områdeschefer dels behandlar information av långsiktig karaktär, men blir också involverade i kortsiktiga frågor för att ”övervaka” avdelningscheferna. Enhetscheferna bör främst fokusera på information som är långsiktig och undvika allt för detaljrik information som kan störa förmågan att se ”helheten” av verksamheten.

Vad gäller aktiviteter kopplade till chefsrollen som *talesman* visar resultaten att avdelningschefer och områdeschefer inte utför några sådana aktiviteter eftersom det helt enkelt är utanför deras ansvarsområden att förmedla information till externa intressenter. Tydliga skillnader kan identifieras vad gäller enhetscheferna. De ansvarar för att legitimera verksamheten externt och marknadsföra den vid konferenser. Resultaten är egentligen inte speciellt överraskande eftersom det ingår i enhetschefernas ansvarsområden att arbeta för att uppnå flexibilitet för att organisationen ska kunna anpassa sig gentemot externa krav (Thompson, 1988). De har dessutom ett mer långsiktigt fokus i sitt arbete där arbetsuppgifter och ansvar sträcker sig över en längre tidsperiod (Jaques, 1990), där kommunikation med externa intressenter är en förutsättning för att verksamheten på lång sikt ska vara konkurrenskraftig. Att dessa externa kontakter ligger utanför avdelningschefernas och områdeschefernas ansvarsområden kan helt enkelt förklaras av att de befinner sig närmare produktionen. De har varken samma tidsmässiga förutsättningar eller den auktoritet som förknippas med högre positioner, för att ansvara för aktiviteter knutna till rollen som talesman. Distansen till den operativa kärnan där det ”riktiga” arbetet sker ökar för varje nivå i hierarkin (Wilson, 2008), där det är tydligt att enhetscheferna inte bör bli involverade i för detaljrika frågor, som hindrar deras långsiktiga fokus. Vilket sedan är en förutsättning för att de ska kunna ha externa kontakter och legitimera verksamheten utåt.

Till skillnad från de övriga chefsnivåerna framstår det från resultaten att avdelningscheferna är mer direkt involverade i att driva olika förbättringsarbeten på avdelningen. Formaliseringsgraden är högre ju närmare den faktiska produktionsprocessen, vilket medför att avdelningscheferna är styrda från regler, rutiner och riktlinjer gällande hur förbättringsarbetet ska utföras i verksamheten. Områdescheferna är inte alls lika ”hårt” styrda utan deras roll som *entreprenör* handlar snarare om att säkerställa att ett förbättringsorienterat arbete sker och att avdelningscheferna arbetar enligt de principer och riktlinjer som utformats från ledningen. Det

speglar med andra ord deras tydliga administrativa ansvar som kan relateras till Uyterhoevens (1989) beskrivning av mellanchefers ansvarsområden. Den tydligaste skillnaden från övriga chefsnivåer kan identifieras vad gäller enhetschefernas ansvar med förbättringsarbete. De arbetar istället med att skapa och upprätthålla tydliga rutiner för de övriga cheferna att arbeta förbättringsorienterat. Enhetscheferna har alltså en roll att formalisera arbetet för de lägre cheferna, vilket speglar den administrativa nivåns syfte att minska osäkerhet från den operativa nivån genom att säkerställa rationalitet (Thompson, 1988). Alla chefer arbetar med förbättringsarbete, men det framstår klart att det sker på olika sätt. Maskinbyråkratin leder till tydligt definierade ansvarsområden där rationalitet och effektivitetskrav styr hur cheferna arbetar (Mintzberg, 1989), men i olika hög grad. På den lägsta chefsnivån är dessa effektivitetskrav mest påtagliga samtidigt som de två högre nivåerna inte är lika hårt styrda av regler och rutiner, eftersom de själva är involverade att utforma dem. I princip allt som sker i verksamheten syftar till att förbättra och effektivisera den dagliga produktionen, men också övriga processer, som beslutsfattande och administration. Utifrån resultaten finns dock tendenser till att detta starka fokus på effektivitet snarare leder till kontraproduktivt arbete. Detta blir extra tydligt för avdelningscheferna som ständigt utvärderas utifrån effektivitetsmått. Att fokusera på mer ”mjuka” värden som personal tenderar i denna organisation att bli en del av detta effektivitetsarbete och är ett resultatmål i mängden. Även om avdelningschefernas arbete karaktäriseras av kortsiktighet och intensitet, kommer organisationen som helhet att på längre sikt bli mer framgångsrik, om mer fokus läggs på att utveckla avdelningscheferna än att identifiera avvikelser i produktionen.

Intressanta skillnader vad gäller rollen som *störningshanterare* är att resultaten visar att avdelningscheferna nästan enbart arbetar reaktivt. Deras ansvar är att identifiera störningar och avvikelser i den dagliga produktionen för att sedan hantera dessa. Områdescheferna och enhetscheferna å andra sidan arbetar mer proaktivt för att förebygga att större störningar och avvikelser inträffar. Enhetscheferna har dessutom ett antal verktyg för att sortera och beskriva orsaken bakom problemen, för att sedan implementera motåtgärder. Dessa skillnader uttrycker dels att komplexiteten ökar på de högre chefsnivåerna eftersom de både ansvarar för att identifiera störningar samt att analysera orsak-verkan-samband för att förebygga dessa. Det ställs högre krav på deras konceptuella förmåga, d.v.s. att se ”helheten” i verksamheten (Wilson, 2008). Samtidigt kan det kopplas till Jaques (1990) som konstaterar genom sin studie att högre chefer har ansvar för arbetsuppgifter som sträcker sig längre fram i tiden jämfört med lägre chefer. Lägre chefer såsom avdelningschefer, har inte tid att planera långsiktigt och göra analyser gällande orsak-verkan samband. De måste hålla fokus på den dagliga verksamheten för att underhålla ett effektivt flöde i produktionsprocessen. De blir istället informerade av områdescheferna om vilka åtgärder som behöver implementeras och varför problemen inträffar. Samtliga chefer har alltså ansvar för att hantera störningar av olika slag. På de lägre chefsnivåerna handlar det om mindre störningar och avvikelser samtidigt som högre chefer måste involveras vid större avvikelser. Eftersom företaget är ett tillverkningsföretag där det finns en seriekopplad teknologi, så ansvarar avdelningscheferna för att säkerställa att inga avbrott mellan sektionerna i processen sker (exempelvis störningar och haverier). Områdescheferna och enhetscheferna ansvarar istället, på grund av sin position i hierarkin, att reducera osäkerhet från produktionsprocessen genom sitt proaktiva arbete. Detta ger ett större

perspektiv och en förståelse för hur den seriekopplade teknologin påverkar den hierarkiska utformningen i företaget (Thompson, 1988). Genom föregående exempel framgår det tydligt att områdeschefer och enhetschefer som befinner sig på den administrativa nivån har som huvudsakligt ansvarsområde att ”betjäna” den operativa nivån där avdelningscheferna arbetar, genom sitt proaktiva arbete.

Samtliga chefer visar att de i sin roll som *resursfördelare* har ett viktigt ansvar att hantera sin personal. Skillnaden är i vilken grad cheferna har makt över personalen. Det blir tydligt att beslutsbefogenheterna ökar för varje steg i hierarkin. På grund av att avdelningscheferna har ansvar för montörerna som arbetar närmast produktionsprocessen, har de en viktig roll att schemalägga dessa och se över så att rätt kompetens finns på rätt plats. Det speglar helt enkelt deras ansvar att underhålla ett effektivt flöde i produktionsprocessen (Mintzberg, 1989), genom att fördela personalen på rätt sätt kan osäkerhet reduceras. Områdescheferna har ett mer övergripande ansvar för personalen och är mer delaktiga i frågor som rör bemanningsplanering. De har ett betydligt mer proaktivt ansvar jämfört med avdelningscheferna eftersom områdescheferna också ansvarar för att göra en bemanningsprognos för tolv månader framåt i tiden. Det kan kopplas till områdeschefernas ansvar att uppnå flexibilitet genom att anpassa den operativa nivån till externa krav (Thompson, 1988), där produktionstakten styr hur personalen ska fördelas. Jämfört med enhetscheferna är avdelningscheferna och områdescheferna mer delaktiga att tillsammans arbeta med personalfrågor eftersom de har mer daglig kontakt med montörerna än enhetscheferna som har en längre distans. Resultaten visar att enhetscheferna ansvarar för att rekrytera personal, där internrekrytering ses som en viktig faktor för att verksamheten på lång sikt ska bli framgångsrik. Skillnaden kan förklaras av att enhetscheferna i högre utsträckning än de övriga cheferna, har ansvar att planera inför lång sikt (Backström et al. 2006), där rekrytering av personal med rätt kompetens ses som direkt nödvändigt för att verksamheten på längre sikt ska vara konkurrenskraftig. Enhetscheferna har också befogenheter att avskeda personal, vilket inte avdelningscheferna och områdescheferna har. Vidare måste avdelningscheferna få ”godkänt” av områdescheferna om de vill flytta personal från ett skift till ett annat. Områdescheferna måste då fråga enhetscheferna om tillåtelse. Detta är ett tydligt exempel på att den formella befogenheten att disponera över resurser ökar för varje steg i hierarkin där den formella strukturen tydligt medför olika förutsättningar att kontrollera resurser (Alvesson & Svenningsson, 2012).

Gällande chefsrollen som *förhandlare* visar resultaten att avdelningscheferna har snävare ramar att förhålla sig till och mindre möjligheter att påverka hur beslut ska implementeras, jämfört med övriga chefer. Områdescheferna har mer frihet att inom vissa ramar, påverka hur principer, riktlinjer och handlingsplaner från enhetscheferna ska implementeras. Detta uttrycker att formaliseringsgraden inte är lika hög på denna nivå som på avdelningschefsnivå, där arbetet måste utföras exakt och inga avvikelser får ske. Enhetscheferna har större beslutsbefogenheter eftersom det på denna nivå i mindre utsträckning, finns givna ramar för hur vissa frågor ska lösas varför enhetscheferna är mer beroende av att diskutera sig fram till lösningar med platschefen. Enhetscheferna har också ett längre tidsperspektiv i sitt arbete (Jaques, 1990), varför det finns rent tidsmässiga möjligheter att diskutera hur vissa problem ska lösas, eftersom det inte är lika ”bråttom” på denna nivå. Att cheferna har olika möjlighet att påverka är inte

speciellt anmärkningsvärt. Det speglar helt enkelt att ju närmre den operativa nivån chefer är positionerade desto snävare handlingsutrymme har de eftersom arbetsuppgifterna i högre grad är ”programmerade” på denna nivå. Detta för att säkerställa ett rutinmässigt arbete för att underhålla ett effektivt flöde i produktionen. Resultaten visar att samtliga chefer har möjlighet att diskutera gällande hur vissa beslut ska implementeras, men mindre möjlighet att påverka att dessa beslut implementeras. Det tyder helt enkelt på att de kommer strikta krav från ledningen gällande vilka mål som årligen ska uppnås i verksamheten. De högre cheferna har större möjlighet att påverka hur man ska gå tillväga för att nå målen jämfört med de lägre cheferna. Men samtliga chefer är underkastade att uppnå målen från ledningen. Resultaten visar samtidigt att avdelningscheferna i högre utsträckning jämfört med övriga chefer, visar en medvetenhet gällande att vara ”professionell” och acceptera beslut från högre chefer. Detta speglar ytterligare att det inte finns utrymme från att avvika från det på förhand bestämda på denna nivå, eftersom arbetet är mer kortsiktigt och intensivt jämfört med övriga nivåer.

5.2 Formell struktur och interaktion

5.2.1 Formella aktiviteter

Studiens resultat visar att det under de formella mötena, finns tydliga skillnader vad gäller hur cheferna interagerar och vad interaktionen handlar om. Vad gäller mötena mellan avdelningscheferna och områdescheferna är interaktionen mer strikt och formell jämfört med övriga chefsnivåer. Här finns en tydlig rapporteringsstruktur där avdelningscheferna redogör för sina avdelningars resultat. Därför blir interaktionen mellan avdelningscheferna och områdescheferna transaktionsinriktad, där den formella ledaren tydligt definierar vilken prestation som förväntas av följare och aktivt sedan utvärderar att dessa når de specificerade målen (Howell & Avolio, 1993). Interaktionen mellan områdeschefer och enhetschefer under dessa möten karaktäriseras i högre grad av diskussion och dialog, där mer övergripande frågor behandlas. Områdescheferna förväntas dock likt föregående nivå, att redogöra för sitt områdes resultat och rapportera detta till enhetschefen. I detta avseende är interaktion också transaktionsinriktad mellan cheferna, där enhetscheferna aktivt söker efter avvikelser från det förväntade för att åtgärda problem direkt när de dyker upp (Howell & Avolio, 1993). Skillnaden jämfört med mötena en nivå under i hierarkin, är att mindre tid spenderas åt att rapportera resultat under dessa möten. Mer tid spenderas istället åt att gemensamt diskutera lösningar på uppkomna problem där också mer långsiktiga frågor är i fokus. Det är tydligt att cheferna under dessa möten är beroende av varandras kunskaper och förmågor i högre utsträckning, jämfört med mötena mellan avdelningscheferna och områdescheferna. Det har sin förklaring i att frågorna som behandlas på denna nivå är både av reaktiv och proaktiv karaktär, varför cheferna i högre utsträckning under detta möte analyserar orsaken bakom ett problem för att motverka att det händer igen. Avdelningscheferna har istället tydligt uttalade rutiner för hur problem ska lösas vilket innebär att diskussionen mellan dem och områdescheferna i högre grad, kretsar kring att säkerställa att dessa rutiner fungerar. Detta kan kopplas till att formaliseringsgraden är högre ju närmre produktionsprocessen cheferna arbetar, varför interaktionen mellan avdelningscheferna och områdescheferna syftar till att säkerställa att arbetsuppgifterna blir utförda på samma sätt från gång till gång (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Interaktionen mellan områdescheferna och enhetscheferna är istället mer relationsorienterad eftersom den i högre

grad syftar till att åstadkomma förändring och långsiktiga mål, där nya sätt att lösa problem ses som en tillgång (Vito et al. 2014; Edwards et al. 2012).

Jämfört med de övriga nivåerna handlar interaktionen mellan enhetscheferna och platschefen i högre utsträckning om strategier, målbilder och långsiktiga frågor. Detta leder också till att de formella mötena mellan dessa chefsnivåer liknar ett seminarium, där rapportering av resultat sker genom en öppen diskussion. Det blir ännu tydligare under dessa möten att cheferna är beroende av varandras erfarenheter och kunskaper för att lösa mer komplexa problem. Det kan också förklaras av att dessa chefers arbetsuppgifter sträcker sig längre fram i tiden , jämfört med de övriga chefernas, vilket innebär att de också har tidsmässiga förutsättningar att under en längre period diskutera lösningar på problem. Detta kan kopplas till Jaques (1990) som i sin studie kommer fram till att ju högre chefer är positionerade, desto längre tidsperspektiv har de i arbetet, där vissa uppgifter kan sträcka sig flera år framåt i tiden. Därför blir det också, till skillnad från övriga nivåer, extra viktigt att på denna nivå involvera fler innan beslut tas eftersom frågorna som berörs på dessa möten är mer kritiska för att företaget på längre sikt ska vara konkurrenskraftigt. Detta kunde tydligt iakttas från de formella mötena mellan enhetscheferna och platschefen där också andra chefer från diverse stödfunktioner var delaktiga i diskussionerna. För att relatera till Bass et al. (2003) är denna interaktion i ännu högre utsträckning jämfört med nivån under, relationsorienterad där principer och visioner diskuteras för att nå mer långsiktiga mål.

Alla möten oavsett nivå syftar till att nå effektivitet i verksamheten, där resultat utvärderas mot målen. Därför innehåller alla möten transaktionsorienterade utbyten mellan cheferna, där resultat rapporteras, skillnaden ligger i hur stor del av mötena som fokuserar på dessa aspekter. Här visar studiens resultat att graden av transaktionsorienterad interaktion mellan cheferna ökar på den lägsta nivån och avtar sedan stegvis på de högre nivåerna. En viktig poäng är att mer personliga inslag i interaktionen mellan cheferna är i samtliga möten svårt att observera. Detta kan förklaras av att samtliga möten har en förutbestämd agenda och ett antal punkter som ska behandlas, varför mer personliga inslag av interaktionen blir bortprioriterade eftersom det inte anses rationellt. Dock kan konstateras att stämningen under mötena mellan enhetscheferna och platschefen är mer avslappnad jämfört med övriga nivåer, då det förekommer interna skämt mellan cheferna. Under mötena där lägre chefer är delaktiga ser det inte ut på samma sätt utan stämningen är mer formell och strikt. Detta uttrycker att interaktionen mellan chefer på den operativa och administrativa nivån handlar om att säkerställa rationalitet, där de underordnade cheferna ständigt utvärderas utifrån effektivitetsmått (Thompson, 1988). Därför framstår också auktoritetsskillnaden som större mellan avdelningschefer och områdeschefer jämfört med övriga nivåer. Denna skillnad kan förklaras av att områdescheferna i högre utsträckning styr avdelningscheferna genom direkt tillsyn (Jacobsen & Thorsvik, 2008), där avdelningschefernas prestationer kontinuerligt utvärderas och ”övervakas”. Områdescheferna kontrolleras inte lika strikt av enhetscheferna utan förväntas prestera ett visst resultat som sedan utvärderas av enhetscheferna. Samma sak gäller för enhetscheferna som i högre grad uttrycker att de tillsammans med platschefen har gemensamma affärsmål varför de har ett delat ansvar. Att auktoritetsskillnaden är mindre mellan högre chefer kan också förklaras av att frågorna är mer abstrakta och komplexa (Backström et al. 2006), varför klimatet på denna nivå blir mer osäkert.

Därför måste dessa chefer använda varandra som ”bollplank” eftersom det i mindre utsträckning finns tydliga rutiner för hur problem ska lösas, vilket kan förklara varför också auktoritetskillnaden framstår som mindre.

5.2.2 Informella/övriga aktiviteter

Gällande mer spontana och oplanerade kontakter mellan cheferna visar studiens resultat att interaktionen mellan avdelningschefer och områdeschefer i högre grad jämfört med de övriga nivåerna, kretsar kring att nå måluppfyllelse på kort sikt. Avdelningscheferna anser inte interaktionen i sig som viktig, utan det handlar snarare om att uppnå sina resultatmål för att hjälpa sin områdeschef. Således är interaktionen mer transaktionsinriktad mellan dessa chefer jämfört med övriga nivåer, även vad gäller interaktion utanför de formella mötena. Denna skillnad kan förklaras av att avdelningscheferna dagligen måste se till att uppnå sina leveransmål, varför också interaktionen kretsar kring att områdescheferna aktivt följer upp avdelningscheferna gällande den dagliga produktionen, vilket är utmärkande för den transaktionsorienterade interaktionen (Howell & Avolio, 1993). En intressant aspekt som framstår av studiens resultat är att samtliga chefer oavsett nivå, inte upplever själva interaktionen i sig som viktig, utan snarare vad interaktionen handlar om. Det kan förklaras av att den formella hierarkin utifrån Webers (1980) perspektiv, kan ses som en vertikal formell integration av officiella positioner där varje position är under övervakning och kontroll av en överordnad position. Att denna organisation har en tydligt utformad hierarkisk struktur som beskrivs av Weber (1980), leder till tydliga förväntningar på vad chefer dels ska uppnå för resultatmål, men också vad cheferna förväntas interagera om. Att det finns en tydligt utformad hierarki och en överordnad position som kontrollerar och ”övervakar” leder till att de underordnade cheferna vet vilken typ av information som förväntas förmedlas till sin överordnade chef och i vilka situationer. Därför får interaktionens innehåll ett större värde för cheferna än själva interaktionen i sig som är underkastad organisationens krav på effektivitet. Dessutom medför positionen i den formella hierarkin tydliga skillnader på vad interaktionen mellan cheferna handlar om.

Till skillnad från interaktionen mellan avdelningschefer och områdeschefer handlar interaktionen mellan områdeschefer och enhetschefer i högre grad om informationsutbyte som syftar till att ”stötta” varandra i beslutssituationer. Informationen är inte lika detaljrik som föregående nivå utan är mer övergripande och komplex. Detta är också en möjlig förklaring till varför interaktionen inte känns lika strikt och formell på denna nivå eftersom en sådan typ av interaktion snarare skulle begränsa diskussion och idéutbyte, som är viktiga verktyg för att lösa problem på denna nivå. Detta på grund av att dessa chefer inte har lika tydligt definierade rutiner för hur ett specifikt problem ska lösas samtidigt som frågorna är mer komplexa och abstrakta, varför de likt Backström et al. (2006) behöver ha en konceptuell förmåga att se ”helheten” samtidigt som de måste vara uppdaterade på det dagliga. Det gör också att interaktionen mellan dessa chefer är relationsorienterad i högre utsträckning jämfört med föregående nivå.

Till skillnad från de övriga nivåerna karaktäriseras interaktionen mellan enhetscheferna och platschefen främst av att ”skanna” marknaden och informera varandra gällande kundläget. Att interaktionen har denna karaktär kan förklaras av Jaques (1990) som i sin studie konstaterar att

högre chefer ansvarar för arbetsuppgifter som är mer långsiktiga, där detta är ett tydligt exempel på att kunderna är en central del i organisationens långsiktiga arbete. På denna nivå är det ännu tydligare jämfört med övriga nivåer att interaktionen mellan cheferna i högre utsträckning präglas av diskussion och öppenhet där enhetscheferna dessutom har större möjligheter att påverka beslut från platschefen. Det finns för att relatera till Bass et al. (2003) bättre förutsättningar för en mer relationsorienterad interaktion som syftar till att nå långsiktiga mål framför kortsiktiga, eftersom platschefen involverar enhetscheferna i frågor kopplade till ledningsfunktioner och visionsarbete. Därför är interaktionen också relationsorienterad mellan dessa chefer.

Från föregående resonemang är det alltså tydligt att innehållet i interaktionen mellan cheferna på respektive nivå, alltså vad den handlar om, får direkta konsekvenser för dess karaktär. De lägre chefernas interaktion handlar i högre utsträckning om att nå resultatmål på kort sikt varför också interaktionen får en transaktionsorienterad karaktär. Medan interaktionen mellan de högre cheferna kretsar kring mer övergripande och långsiktiga mål där interaktionen kan sägas vara mer relationsorienterad.

En fråga värd att ställa då är hur det egentligen går att skilja på en transaktionsorienterad och relationsorienterad interaktion mellan en formell ledare och följare? Kan inte interaktionen både kretsa kring att motivera och inspirera följare att på kort- och långsikt nå organisationens mål, där ledaren aktivt utvärderar och söker efter avvikelser från det förväntade? Självklart förekommer både inslag av en transaktionsorienterad och relationsorienterad interaktion mellan ledare och följare dagligen i organisationen. Det är därför problematiskt att säga att interaktionen enbart är det ena eller det andra. Poängen är att resultaten överlag visar på att interaktionen mellan chefer på lägre nivåer (avdelningschefer och områdeschefer) är mer transaktionsorienterad till sin karaktär jämfört med högre nivåer som är mer relationsorienterad. Utifrån resultaten tycks det finnas bättre förutsättningar för en mer relationsorienterad interaktion mellan högre chefer eftersom de inte har samma tidspress i sitt arbete jämfört med lägre chefer som dagligen utvärderas och följs upp. Därför har de längre tid på sig att involvera varandra vad gäller beslut där diskussion och dialog ses som viktigt. Samtidigt finns enstaka svar från avdelningscheferna som antyder att de också har en dialog med områdeschefen gällande vissa problem, vilket är ett exempel på att det inte per se går att göra en tydlig distinktion gällande att högre chefers interaktion enbart är relationsorienterad och de lägre chefernas transaktionsorienterad. Det som vi dock kan säga utifrån studiens resultat, är att strukturen medför begränsningar för de lägre cheferna, eftersom det finns tydligare regler, rutiner och riktlinjer på denna nivå som styr deras arbete. Detta påverkar också interaktionen som helt enkelt på grund av dessa begränsningar blir mer transaktionsorienterad eftersom den har som syfte att reducera osäkerhet och uppnå effektivitet varför följares prestationer följs upp under strikta tidssekvenser (Howell & Avolio, 1993). Dock sker det inte den ordergivning som Laumann et al. (1971) & Mousnier (1973) belyser karaktäriserande för den formella hierarkin, där det officiella systemet av roller är sammanlänkade genom en ordergivning som sker uppifrån och ner. Det förmedlas istället tydligare krav och förväntningar från områdescheferna till avdelningscheferna jämfört med övriga nivåer, på grund av att deras arbete är mer kritiskt i den meningen att produkterna måste levereras i exakt tid, kvalitet och kvantitet till kunderna.

Gällande mer specifikt hur cheferna på olika nivåer interagerar så visar studien att det sker på liknande sätt oavsett nivå. Det framstår en bild av att cheferna utöver de formella mötena, i hög grad kontaktar varandra via mejl eller personligen genom korta ”avstämningar” på kontoren. Alla chefer på samma nivå har kontor nära varandra för att underlätta kommunikationen samtidigt som man träffas på luncher och vid fikaraster. På det sätt som cheferna interagerar framstår alltså som relativt lika mellan nivåerna. En skillnad är snarare hur frekvent dessa kontakter sker. Här visar resultaten att det sker någorlunda mer frekventa kontakter mellan de högre cheferna jämfört mellan avdelningschefer och områdeschefer. Detta förefaller lite märkligt med tanke på att arbetet är mer kritiskt på den lägsta nivån, där områdescheferna tillsammans med avdelningscheferna ansvarar för att leta avvikelser och störningar som kan störa den dagliga produktionen (Thompson, 1988). Därför vore det också naturligt att det sker mer frekventa kontakter mellan cheferna på denna nivå, eftersom det är mer ”bråttom” där produkterna ska ut till kunden. En möjlig förklaring till varför det ändå sker lite mindre frekventa kontakter mellan cheferna på denna nivå är att arbetet är så formaliserat och standardiserat varför avdelningscheferna tydligt vet vad som ska göras. Det finns tydligt definierade standarder och rutiner för hur problem ska lösas, vilket inte förefaller vara fallet på de högre nivåerna varför de måste ha mer frekvent kontakt.

6 Slutsatser

Här presenteras studiens slutsatser där svaren på våra frågeställningar summeras för att besvara studiens syfte.

Den formella struktur som finns väl utpräglad i företaget påverkar chefsarbetet på olika sätt. Den seriekopplade teknologin påverkar den hierarkiska utformningen i företaget där avdelningschefernas arbete på den operativa nivån präglas av kortsiktighet och intensitet. De ansvarar för att dagligen identifiera avvikelser och störningar i produktionen samtidigt som strukturen medför att arbetet blir formaliserat där tydliga regler, rutiner och riktlinjer finns för avdelningscheferna i sitt arbete. Områdeschefernas arbete är inte lika formaliserat som avdelningschefernas samtidigt som de ansvarar för mer övergripande och komplexa frågor och uppgifter. De medför att de har ett mer långsiktigt perspektiv i sitt arbete samtidigt som deras huvudsakliga ansvarsområde är att reducera osäkerhet från den operativa nivån och fungera som en kontaktlänk genom att förmedla information mellan avdelningscheferna och enhetscheferna. Trots att de har ett mer långsiktigt perspektiv i arbetet ansvarar de även likt avdelningscheferna för uppgifter som har ett kortsiktigt perspektiv, eftersom de dagligen måste säkerställa ett målstyrt arbete genom att kontrollera så avdelningscheferna når sina leveransmål.

Enhetschefernas arbete har jämfört med övriga nivåer, ytterligare ett mer långsiktigt perspektiv, där kontakt med kunder och andra externa aktörer ses som centrala uppgifter. Klimatet på denna nivå är mer osäkert samtidigt som frågorna är mer abstrakta och komplexa. Det finns inte lika tydliga rutiner för hur problem ska lösas. Enhetscheferna ansvarar samtidigt för att styra ”understrukturen” mot verksamhetens övergripande mål genom att upprätta strategier och handlingsplaner. De ansvarar dessutom för att legitimera verksamheten utåt genom kontakter med kunder, leverantör och representanter från samma koncern. De har som huvudsaklig uppgift att anpassa understrukturen till externa marknadskrav. Samtliga chefer har liknande resultatmål att förhålla sig till, skillnaden är att avdelningscheferna följs upp mer frekvent än övriga chefer. Dessutom blir målen mer detaljerade och specifika för avdelningscheferna jämfört med övriga nivåer. Områdescheferna har resultatmål som baseras på avdelningschefernas prestationer varför de också ansvarar för att kontinuerligt utvärdera och följa upp dem i arbetet. Enhetscheferna ansvarar tillsammans för att hela produktionsenheten levererar sina resultat och styr därför undercheferna genom gemensamma ”målbilder” vilket är mål som sträcker sig flera år framåt i tiden. De är alltså ytterst ansvariga för hela SKLEMM (säkerhet, kvalitet, leverans, ekonomi, miljö och människa) på produktionsenheten.

Vad gäller hur den formella strukturen påverkar underordnade chefers interaktion med sina direkt överordnade chefer under formella och informella möten samt vad interaktionen handlar om under dessa möten så visar resultaten från studien, att interaktionen mellan avdelningscheferna och områdescheferna är transaktionsorienterad till sin karaktär, både under de formella och informella mötena. Den seriekopplade teknologin medför att den formella strukturen i företaget är mer formaliserad för avdelningscheferna vilket också medför att interaktionen mellan dem och områdescheferna handlar om att nå kortsiktiga mål. Avdelningscheferna rapporterar utfall till områdescheferna som letar avvikelser från det

förväntade. Interaktionen handlar om att säkerställa att rutiner fungerar så att arbetsuppgifter blir utförda på samma sätt från gång till gång. Interaktionen har som funktion att uppnå rationalitet och effektivitet eftersom dessa chefer befinner sig närmast produktionsprocessen.

Interaktionen mellan områdescheferna och enhetscheferna är inte lika strikt och formell jämfört med föregående nivå. Interaktionen har som funktion att på kort sikt reducera osäkerhet från den operativa nivån och på längre sikt uppnå ”flexibilitet” genom att styra understrukturen mot verksamhetens övergripande mål. Här sker en mer öppen diskussion och dialog mellan cheferna både under de formella och informella mötena, varför interaktionen också är mer relationsorienterad. Frågorna och uppgifterna som interaktionen kretsar kring är mer komplexa och abstrakta jämfört med föregående nivå, vilket innebär att det inte sker en lika strikt uppföljning och utvärdering av områdeschefernas prestationer. Cheferna arbetar tillsammans mer proaktivt där orsak och verkan analyser görs för att förebygga att större störningar och problem inträffar. Den formella strukturen är inte lika formaliserad på denna nivå vilket medför förutsättningar för en relationsorienterad interaktion där större frihet ges att tänka ”utanför” ramarna.

Interaktionen mellan enhetscheferna och platschefen under de formella samt informella mötena handlar om frågor kopplat till ledningsfunktioner och visionsarbete där interaktionen präglas av diskussion och öppenhet. Cheferna använder varandras erfarenheter och kunskaper som ett verktyg för att lösa frågor och uppgifter som är ännu mer komplexa och abstrakta jämfört med föregående nivå. Interaktionen är som mest relationsorienterad på denna nivå där enhetscheferna har möjlighet att påverka beslut från platschefen. Cheferna använder varandra som ett ”bollplank” eftersom det inte finns tydliga rutiner för hur problem ska lösas. Jämfört med de övriga nivåerna handlar interaktionen mellan enhetscheferna och platschefen i högre utsträckning om strategier, målbilder och långsiktiga frågor.

Även om en del skillnader har identifierats visar även resultaten en del likheter. Det finns en morgonmötesstruktur i företaget som gör att samtliga chefer träffar sina överordnade chefer för att stämma av gårdagens leverans. Samtidigt sker det en gång i månaden ett Business Review möte där också samtliga chefer deltar tillsammans med sina överordnade chefer. Utöver de formella mötena sker för samtliga chefer kontakter via mejl, telefon och genom kortare personliga ”avstämningar” på kontoren. Alla chefer på samma nivå har kontor nära varandra för att underlätta kommunikationen. Avslutningsvis har chefsarbete studerats utifrån ett större perspektiv genom att beakta den formella strukturens påverkan på vad chefer faktiskt gör i sitt arbete på olika nivåer. Detta ger kunskap om varför chefer på olika nivåer arbetar som de gör på grund av den formella strukturen. Vidare speglar troligtvis dessa resultat även chefsarbete i liknande verksamheter med samma typ av organisationsteknologi och hierarkiska utformning. Genom att studera hur den formella strukturen påverkar underordnade chefers interaktion med sina direkt överordnade chefer under formella och informella möten samt vad interaktionen handlar om under dessa möten, har studien visat på hur de olika chefsnivåerna är länkade till varandra och beroende av varandras prestationer för att utföra sitt arbete.

7 Diskussion

I denna del diskuteras de resultat som framkommit från analysen. Denna del problematiserar även huruvida studiens resultat kan sägas vara gällande för chefsarbete i andra verksamheter. I kapitlet sker också en diskussion gällande i vilken grad interaktionen mellan en formell ledare och följare (ledarskap) verkligen behövs i liknande verksamheter som det studerade.

Det som vi kan se utifrån studiens resultat är att den formella strukturen på de olika chefsnivåerna påverkar chefsarbete på olika sätt. Avdelningschefernas arbete präglas av kortsiktighet och intensitet där de ansvarar för att dagligen identifiera avvikelser och störningar i produktionen. Strukturen på denna nivå är mer formaliserad vilket medför tydliga rutiner och riktlinjer för avdelningscheferna i sitt arbete. Dessa resultat speglar tidigare empiriska studier från bland annat (Hales, 2005; Nealey et al. 1968). Områdeschefernas arbete har ett mer långsiktigt perspektiv samtidigt som de ansvarar för frågor av mer övergripande karaktär jämfört med avdelningscheferna. Deras huvudsakliga uppgift är att reducera osäkerhet från den operativa nivån och fungera som en kontaktlänk för att förmedla information mellan avdelningscheferna och enhetscheferna. Resultaten från studien visar på det administrativa ansvar som Uyterhoeven (1989) menar är en central del av områdeschefers arbete. Enhetschefernas arbete har jämfört med övriga nivåer ytterligare ett mer långsiktigt perspektiv, där kontakt med kunder och andra externa aktörer ses som centrala uppgifter. Klimatet på denna nivå är mer osäkert samtidigt som frågorna är mer abstrakta och komplexa. Även dessa resultat visar likheter med tidigare empiriska studier som exempelvis Tengblad (2012) som kunde konstatera att enhetschefers arbete inom tillverkningsindustrin präglades av osäkerhet där cheferna var tvungna att ta hänsyn till oförutsedda händelser i sin planering. Arbetsprocesser utvärderades utifrån effektivitetskrav samtidigt som aktiviteter på den operativa nivån var tätt sammankopplade vilket även denna studie visar.

Men hur manifesteras den formella struktur som påverkar chefernas arbeten i studien? Formella strukturer är ingenting konkret som går att observera i sin helhet. Det finns som ett underliggande ”ramverk” som påverkar aspekter och dimensioner av chefernas arbeten på olika sätt. För att återkoppla till tidigare forskning så är de formella strukturerna i företaget designade för att uppnå organisationens mål och är uppbyggda av en beslutad arbetsfördelning för att främja specialisering samt av olika system för kontroll, koordinering och styrning av arbetet (Jacobsen & Thorsvik, 2013; Dow, 1988). För denna studie påverkar den formella strukturen ett antal dimensioner som är extra tydliga för samtliga nivåer. Dels har cheferna på grund av den hierarkiska utformningen olika typer av ansvarsområden, vilket inte är speciellt överraskande i en stor och hierarkisk organisation. Avdelningschefer ansvarar för att lösa enklare och mer ”programmerade” uppgifter samtidigt som områdeschefer och enhetschefer ansvarar för mer komplexa och övergripande frågor, vilket blir extra tydligt på enhetschefsnivå. Arbetet blir med andra ord mer formaliserat ju lägre ned i hierarkin cheferna arbetar. Tidsperspektivet i chefernas arbeten är en annan dimension som skiljer sig anmärkningsvärt mellan nivåerna, vilket får stöd av tidigare forskning (Jaques, 1990). Avdelningscheferna ansvarar för uppgifter som måste lösas dagligen eftersom produkterna måste ut till kunderna. Områdescheferna har dels ett kortsiktigt perspektiv i sitt arbete eftersom de ansvarar för att

säkerställa ett målstyrt arbete genom att kontrollera så avdelningscheferna dagligen når sina leveransmål. De har samtidigt ett långsiktigt fokus då de tillsammans med enhetscheferna är involverade gällande mer övergripande frågor. Enhetscheferna har till skillnad från övriga nivåer, arbetsuppgifter som sträcker sig från månader till år framåt i tiden, vilket även är en central slutsats i Jaques (1990) studie. Den formella strukturen påverkar sedan vilka resultatmål som cheferna ansvarar för och hur de följs upp. I denna organisation har cheferna liknande resultatmål att förhålla sig till vilka kan sammanfattas som SKLEMM, skillnaden är att målen är mer detaljerade och följs upp mer frekvent för avdelningscheferna. Dessa mål blir sedan mer aggregerade för varje steg i hierarkin där områdescheferna ansvarar för avdelningschefernas resultat och enhetscheferna för områdeschefernas.

Hur väl speglar studiens resultat även chefsarbete på olika nivåer i andra verksamheter? För organisationer verksamma i en liknande kontext där det sker en masstillverkning av produkter, medför troligtvis den formella strukturen liknande krav på cheferna som i denna studie. Det finns skäl att påstå att stora och komplexa organisationer som strävar efter storskalighet i sin produktion är organiserade på liknande sätt för att underhålla ett effektivt flöde i produktionsprocessen. För att relatera till Mintzberg (1979) är syftet med dessa typer av verksamheter att skapa administrativ ordning och produktionsmässig förutsägbarhet, d.v.s. öka effektiviteten i både beslutsfattande och produktion. Det får sedan direkt styrande implikationer för chefernas ansvarsområden, tidsperspektiv i arbetet, handlingsutrymme samt rutiner för resultatuppföljning.

Dessutom är det troligt att dessa typer av verksamheter har liknande seriekopplade teknologi som detta företag, eftersom processer är tätt sammankopplade och utförs under strikta tidssekvenser varför inga avvikelser eller avbrott får ske som stör produktionsprocessen. För att relatera till Thompson (1988) finns skäl att påstå att dessa typer av verksamheter är utformade för att varje avdelning ska hantera sin del av den standardiserade arbetsprocessen , där kontroll sker genom regler och rutiner eftersom inga avvikelser från det specificerade får förekomma.
Att det finns en seriekopplad teknologi får sedan effekter för hur den hierarkiska strukturen är utformad i företagen. Om vi då antar att även andra företag verksamma inom tillverkningsindustrin och även andra kontexter, har liknande seriekopplade teknologi som det studerade, då finns skäl att påstå att den hierarkiska strukturen är utformad på liknande sätt. En formell struktur som på den operativa nivån är ”designad” för att reducera osäkerhet och en administrativ nivå som ”betjänar” den operativa nivån, genom att fungera som en kontaktlänk mellan första linjens chefer och högre chefer. Därför är det troligt att resultaten från denna studie i viss utsträckning även kan sägas spegla chefers arbete i verksamheter som finns i liknande kontexter, med samma typ av seriekopplade teknologi.

Hur väl resultaten speglar chefsarbete i andra kontexter är därmed svårare att säga. I andra typer av verksamheter som har andra typer av teknologier medför strukturen troligtvis andra krav på chefernas arbeten. I kunskapsintensiva verksamheter som i högre grad är beroende av medarbetares kunskaper istället för maskiner och utrustning, skulle nog snarare den styrning som strukturen medför i det studerade företaget, påverka cheferna negativt som i kunskapsintensiva företag behöver mer autonomi för att lösa sina uppgifter. De tydligt

definierade regler, rutiner och riktlinjer som finns i det studerade företaget skulle snarare leda till kontraproduktivt arbete för chefer i en sådan kontext. Samtidigt är ett rimligt antagande att chefsarbete på olika nivåer i stora och hierarkiska organisationer, som det studerade, i stora drag liknar varandra. Chefer på högre nivåer har större beslutsbefogenheter och ett mer långsiktigt perspektiv i sitt arbete jämfört med lägre chefer. Likt tidigare forskning från (Backström et al. 2006), har även denna studie visat att chefer på högre nivåer måste kunna förutse framtida utmaningar, göra prioriteringar av komplex karaktär samt kunna hantera externa relationer. Dessutom visar studiens resultat att mellanchefer fungerar som en ”länk” mellan högre chefer och de lägre, genom att förmedla information från den operativa verksamheten till högre chefer och vice versa, vilket får empiriskt stöd av bl.a. (Barnes et al. 2001; Kuratko et al. 2005; Uyterhoeven, 1989). Chefer som befinner sig närmast ”golvet” har mer frekvent kontakt med medarbetarna samtidigt som de ansvarar för att den dagliga arbetsprocessen fungerar genom att styra medarbetarna i enlighet med organisationens mål. Liknande resultat presenterar (Stewart, 1967; Alvesson & Svenningsson, 2014) i sina studier. Poängen är att i stora verksamheter där det finns en tydlig vertikal och horisontell arbetsdelning, ökar också behovet av samordning och kontroll, vilket leder till tydligt definierade ansvarsområden för cheferna. Dessa ansvarsområden ser troligen i stora drag ut på liknande sätt i komplexa och hierarkiskt utformade organisationer, oavsett vilken typ av verksamhet det är frågan om**.**

Gällande resultaten från frågeställning två, hur den formella strukturen påverkar underordnade chefers interaktion med sina direkt överordnade chefer under formella och informella möten och vad interaktionen handlar om , ifrågasätter studiens resultat om ledarskap verkligen behövs i en sådan typ av kontext som det studerade företaget är verksamt inom. Svaren ger en bild av att interaktionen mellan cheferna oavsett nivå inte är viktig per se utan det är snarare vad interaktionen handlar om som får betydelse. Ledarskap ses snarare som en funktion eller ett antal aktiviteter mellan ledare och följare som syftar till att nå måluppfyllelse i företaget. Detta ger en förståelse för att ledarskap i den mening att ledaren motiverar, inspirerar och coachar följare (Bass et al. 2003), i en verksamhet där det finns en tydligt utformad struktur, inte ses som det primära utan interaktionen används snarare som ett verktyg för att nå måluppfyllelse på kort och lång sikt. Det vi däremot kan säga utifrån studiens resultat är att interaktionens karaktär och innehåll skiljer sig åt mellan de olika hierarkiska nivåerna. Mellan avdelningscheferna och områdescheferna är interaktionen mer transaktionsorienterad jämfört med de övriga cheferna. Det förklaras av att dessa chefer påverkas mest av att det finns en tydlig seriekopplad teknologi i företaget där processer hela tiden måste ske sekventiellt utan avbrott. Detta medför att strukturen i företaget är som mest formaliserad för dessa chefer, varför det finns tydliga rutiner och riktlinjer för att identifiera avvikelser och störningar i produktionen. Det gör också att interaktionens innehåll kretsar kring att områdescheferna letar avvikelser från det förväntade och kontinuerligt utvärderar avdelningscheferna, vilket syftar till att nå kortsiktiga mål eftersom cheferna tillsammans ansvarar för den dagliga leveransen. Samma typ av slutsatser presenteras av Howell & Avolio (1993) som konstaterar att den transaktionsorienterade ledaren har som mål att reducera osäkerhet och åstadkomma effektivitet varför följares arbete följs upp under strikta tidssekvenser. Här blir det extra tydligt att interaktionen har en funktion att nå kortsiktiga mål, varför en mer allmän uppfattning om

ledarskap där ledaren förväntas motivera och inspirera följare, blir underordnat organisationens krav på effektivitet.

Vad säger egentligen resultaten om interaktionen mellan områdescheferna och enhetscheferna? Att det finns en seriekopplad teknologi får också effekter för den hierarkiska utformningen på övriga nivåer och därmed också interaktionen mellan de högre cheferna. Mellan områdescheferna och enhetscheferna sker en interaktion under formella och informella möten som kretsar kring att reducera osäkerhet från den operativa kärnan genom att säkerställa att avdelningscheferna arbetar enligt verksamhetens mål och riktlinjer i det dagliga arbetet. Denna interaktion handlar mer om övergripande frågor varför det också sker en mer öppen dialog mellan cheferna. Här används diskussion och dialog som ett verktyg, en funktion för att lösa problem på kort sikt och reducera osäkerhet samtidigt som den används för att uppnå flexibilitet genom att styra ”understrukturen” mot verksamhetens övergripande mål genom kontakt med ledningen. Det får som följd att interaktionens karaktär är mer relationsorienterad mellan dessa chefer, eftersom den syftar till att nå långsiktiga mål framför kortsiktiga, samtidigt som det inte sker en lika strikt uppföljning av områdescheferna som för avdelningscheferna. Strukturen är inte lika formaliserad, vilket också medför förutsättningar för en relationsorienterad interaktion. För att relatera till tidigare studier som Edwards et al. (2012) kan denna typ av interaktion också förklaras av att komplexiteten ökar på högre chefsnivåer, varför strukturen inte är lika formaliserad och styrande som för första linjens chefer.

Interaktionen mellan enhetscheferna och platschefen under de formella och informella mötena handlar i högre utsträckning än övriga nivåer om strategier, målbilder och långsiktiga frågor. Här är cheferna beroende av varandras erfarenheter och kunskaper för att lösa mer abstrakta och komplexa problem. De har också rent tidsmässiga förutsättningar att under en längre period diskutera lösningar på problem vilket gör att interaktionen blir ytterligare mer relationsorienterad, jämfört med föregående nivå. Eftersom det inte finns lika tydliga rutiner för hur problem ska lösas, d.v.s. den formella strukturen är inte lika formaliserad som för övriga chefer, blir det extra viktigt att involvera varandra och diskutera innan ett beslut fattas. Den funktion som interaktionen mellan dessa chefer har, framstår syftar till att nå långsiktigt uppsatta mål, där enhetscheferna och platschefen ansvarar för att ”skanna” marknaden och informera varandra gällande kundläget. Tydliga likheter kan identifieras med Bruch et al. (2007) vars studie visar att högre chefer är beroende av sina direkt underordnade chefer gällande problemlösning eftersom det inte finns tydliga rutiner för hur problem på denna nivå ska lösas.

Att interaktionen mellan cheferna på de olika nivåerna har så skilda funktioner och kretsar kring olika typer av aktiviteter är ytterligare ett argument för att ledarskap i dagligt tal, inte har någon betydelse tills interaktionens innehåll och syften beaktas. Poängen är att ledarskapsforskare har en tendens att bortse från de specifika aktiviteter som interaktionen mellan ledare och följare kretsar kring. ”Ledarskap” får först ett värde när det sätts i ett större perspektiv, d.v.s. vad den egentliga interaktionen mellan ledare och följare handlar om. Det blir meningslöst att prata ledarskap som en allmän term utan att sätta interaktionen mellan ledare och följare i ett vidare perspektiv. Chefer på olika nivåer har olika typer av ansvarsområden, tidsperspektiv i arbetet, resultatmål och påverkas olika genom graden av formalisering. Detta medför också att

ledarskap, i det avseendet att den syftar till en funktion, får betydelse först när den formella struktur som finns på respektive chefsnivå beaktas, eftersom det först då kan skapas förståelse för vilka aktiviteter som sker mellan cheferna för att nå måluppfyllelse.

Hur representativa är då dessa resultat? I verksamheter som är hierarkiska till sin struktur där det finns en teknologi och kärnprocess som göra att arbetet har ett kortsiktigt perspektiv, kretsar också interaktionen mellan ledare och följare nära denna kärnprocess kring att nå kortsiktiga mål. D.v.s. ledarskapet har en funktion att nå måluppfyllelse på kort sikt. Ju längre ifrån den egentliga kärnprocessen i företaget, desto mer rimligt är det att interaktion mellan ledare och följare kretsar kring att nå mer långsiktiga mål samtidigt som strukturen inte är lika formaliserad på dessa nivåer. I andra typer av verksamheter som har andra typer av teknologier har ledarskap troligtvis en annan funktion. I företag som levererar tjänster finns en teknologi som Thompson (1988) kallar för den förmedlande teknologin. I dessa typer av företag är den interna verksamheten och arbetsprocesserna utformade för att hantera ett stort antal kunder och klienter som kräver olika typer av lösningar. Det medför troligtvis att interaktionen mellan chefer, speglar dessa processer, varför den inte är lika strikt och formell som i det studerade företaget. Eftersom tjänster produceras och konsumeras samtidigt är produktionen knuten både till kunden samt de som förmedlar tjänsten. Det finns inga maskiner som kontinuerligt producerar identiska produkter, varför interaktionen mellan chefer i en sådan typ av verksamhet inte är lika starkt fokuserad på att leta avvikelser och störningar från det på förhand specificerade eftersom varje kund i någon mån kan sägas vara unik. Vad säger egentligen detta om ledarskap i ett vidare perspektiv? Ledarskap som interaktion mellan ledare och följare är situationsberoende och har olika funktioner på olika hierarkiska nivåer. Att enbart sätta ”etiketter” på ledarskap eller prata om olika stilar och typer av ledarskap blir oväsentligt om inte de egentliga aktiviteterna mellan ledare och följare beaktas. Dessutom måste även den formella struktur som medför begränsningar och förutsättningar för organisationsmedlemmarna beaktas, för att förstå varför vissa aktiviteter sker mellan ledare och följare och vad de syftar till. Likt tidigare studier (Alvesson & Blom 2015; Tengblad, 2012) ifrågasätter därför studiens resultat ledarskapsbegreppets breda användningsområde där ledarskap används som ett samlingsbegrepp för alla möjliga aktiviteter chefer utför. Det tycks istället vara mer relevant att helt enkelt beakta vilka frågor som behandlas och vilka aktiviteter som sker i interaktionen mellan ledare och följare, för att förstå vilket syfte interaktionen har gällande ledningsarbetet.

Eftersom denna studie har jämfört den formella strukturens påverkan på chefsarbete och interaktionen mellan chefer på tre hierarkiska nivåer i samma studie har vi till skillnad mot tidigare forskning om chefsarbete och ledarskap, bidragit till litteraturen genom att visa på de olika krav och förutsättningar som den formella strukturen medför för de olika cheferna i sitt arbete. Vår studie har bidragit till en mer ”heltäckande” bild av vad chefer gör i en hierarkisk kontext, där formella strukturer utgör det ramverk som cheferna måste förhålla sig till i arbetet. Att enbart studera chefsarbete utan att sätta det i ett större perspektiv genom att beakta den formella strukturen visar inte på varför cheferna arbetar på ett visst sätt utan enbart att de gör det. Vår studie bidrar därmed också till att förklara varför cheferna arbetar på ett sätt när de är verksamma på en viss hierarkisk nivå. Dessutom har vi konstaterat att interaktionen mellan chefer under formella och informella möten på olika nivåer har vissa likheter men också

skillnader gällande karaktär och innehåll, på grund av den formella strukturen på respektive nivå. Studien har därför bidragit till litteraturen vad gäller att ledarskap inte får någon betydelse om inte de faktiska aktiviteterna mellan ledare och följare beaktas, vilket först då säger någonting om vilken funktion ledarskapet har i organisationen. Genom att visa på att interaktionen har olika funktioner på olika nivåer, bidrar studien till att förklara hur de olika chefsnivåerna är beroende av varandras prestationer för att utföra arbetet. På det sättet bidrar studien till kunskap om ledningsarbete på olika nivåer i en formell hierarki.

Källförteckning

Alvesson, M., Spicer, A., 2012, "Critical leadership studies: The case for critical performativity", *Human Relations,* vol. 65, no. 3, pp. 367-390.

Alvesson, M. & Sveningsson, S. 2012, *Organisationer, ledning och processer,* 2., [utök.] uppl. edn, Studentlitteratur, Lund.

Alvesson, M. & Sveningsson, S. 2014, *Chefsliv: det ska fan vara chef,* 1. uppl. edn, Studentlitteratur, Lund.

Alvesson, M., Blom, M., 2015, "All-inclusive and all good: The hegemonic ambiguity of leadership", *Scandinavian Journal of Management,* vol. 31, no. 4, pp. 480-492.

Alvesson, M. & Torhell, S. 2011, *Intervjuer: genomförande, tolkning och reflexivitet,* 1. uppl. edn, Liber, Malmö.

Backström, T., Döös, M. & Wilhelmson, L. 2006, "Chefen som regissör - ledarskap och medarbetarskapets självorganiserande processer", i C. v. Otter (Ed.), *Ledarskap för fria medarbetare,* Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Barnes, J., Bessant, J., Dunne, N. & Morris, M. 2001, "Developing manufacturing competitiveness within South African industry: the role of middle management", *Technovation,* vol. 21, no. 5, pp. 293-309.

Basford, T.E., Offermann, L.R. & Wirtz, P.W. 2012, "Considering the Source: The Impact of Leadership Level on Follower Motivation and Intent to Stay", *Journal of Leadership & Organizational Studies,* vol. 19, no. 2, pp. 202-214.

Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I. & Berson, Y. 2003, "Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership", *Journal of Applied Psychology,* vol. 88, no. 2, pp. 207-218.

Bigley, G.A. & Roberts, K.H. 2001, "The Incident Command System: High-Reliability Organizing for Complex and Volatile Task Environments", *The Academy of Management Journal,* vol. 44, no. 6, pp. 1281-1299.

Bruch, H. & Walter, F. 2007, "Leadership in context: investigating hierarchical impacts on transformational leadership", *Leadership & Organization Development Journal,* vol. 28, no. 8, pp. 710-726.

Bryman, A. & Bell, E. 2013, *Företagsekonomiska forskningsmetoder,* 2., [rev.] uppl. edn, Liber, Stockholm.

Bryman, A., Bell, E. & Nilsson, B. 2005, *Företagsekonomiska forskningsmetoder,* 1. uppl. edn, Liber ekonomi, Malmö.

Burns, T. 1954, "The directions of activity and communication in a departmental executive group", *Human relations,* vol. 7, no. 1, pp. 73-97.

Burns, T. 1957, "Management in acting", *Operations Research,* 8, 45-60.

Choran I. 1969, *The Manager of a Small Company*, Montreal: McGill University, unpublished M.B.A. thesis.

Christensen, L. 2010, *Marknadsundersökning: en handbok,* 3., [uppdaterade] uppl. edn, Studentlitteratur, Lund.

Clegg, S. & Hardy, C. 1999, *Studying organization: theory & method,* New edn, SAGE, London.

Costin A. A. 1970, *Management Profiles in Business and Government*, Montreal: McGill University, unpublished M.B.A. thesis.

Delbridge, R. & Lowe, J. 1997, "Manufacturing control: Supervisory systems on the 'new' shopfloor", *Sociology,*vol. 31, no. 3, pp. 409-426.

Denscombe, M. 2016, *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna,*3., rev. och uppdaterade uppl. edn, Studentlitteratur, Lund.

Denscombe, M. & Larson, P. 2004, *Forskningens grundregler*: *samhällsforskarens handbok i tio punkter* ,Studentlitteratur, Lund.

Diefenbach, T., By, R.T. & ebrary, I. 2012, *Reinventing hierarchy and bureaucracy: from the bureau to network organizations,* 1st edn, Emerald, Bingley.

Diefenbach, T. & Sillince, J.A.A. 2011, "Formal and Informal Hierarchy in Different Types of Organization", *Organization Studies,* vol. 32, no. 11, pp. 1515-1537.

Diefenbach, T. & Todnem By, R. 2012, "Bureaucracy and Hierarchy – what Else!?" in Emerald Group Publishing Limited, , pp. 1-27.

Dow, G.K. 1988, "Configurational and Coactivational Views of Organizational Structure", *The Academy of Management Review,* vol. 13, no. 1, pp. 53-64.

Drucker, P.F. 1995, *Managing in a Time of Great Change*, Butterworth-Heinemann, Oxford.

Drucker, P. 1988, “The coming of the new organization”, *Harvard Business Review*, January–February, 45–53.

du Gay, P. 2000, *In praise of bureaucracy: Weber, organization and ethics,* SAGE, London.

Edwards, G. & Gill, R. 2012, "Transformational leadership across hierarchical levels in UK manufacturing organizations", *Leadership & Organization Development Journal,* vol. 33, no. 1, pp. 25-50.

Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H. & Wängnerud, L. 2012, *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad,* 4., [rev.] uppl. edn, Norstedts juridik, Stockholm.

F. Vito, G., E. Higgins, G. & S. Denney, A. 2014, "Transactional and transformational leadership", *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, vol. 37, no. 4, pp. 809-822.

Galbraith, J.R. & Lawler, E.E.I. 1993, *Organizing for the future: the new logic for managing complex organizations*, 1.th edn, Jossey-Bass, San Francisco, Calif.

Glueck, W.F. & Snyder, N. 1980, "How Managers Plan-The Analysis of Managers' Activities", *Long Range Planning*, vol. 13, no. 1, pp. 70.

Hales, C. 2005, "Rooted in Supervision, Branching into Management: Continuity and Change in the Role of First-Line Manager", *Journal of Management Studies*, vol. 42, no. 3, pp. 471-506.

Hales, C. & Tamangani, Z. 1996, "An investigation of the relationship between organizational structure, managerial role expectations and managers' activities", *The Journal of Management Studies*, vol. 33, no. 6, pp. 731.

Hastings, C. 1993, *The New Organization*, London: McGraw-Hill.

Holme, I.M., Solvang, B.K. & Nilsson, B. (1997), *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund.

Howell, J.M. & Avolio, B.J. 1993, "Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance", *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, no. 6, pp. 891-902.

Jackson, B., Parry, K.W. & Kumm, B. 2011, *En mycket kortfattad, ganska intressant och någorlunda billig bok om att studera ledarskap*, 1. uppl. edn, Studentlitteratur, Lund.

Jacobsen, D.I., Thorsvik, J. & Sandin, G. 2008, *Hur moderna organisationer fungerar*, 3., [rev.] uppl. edn, Studentlitteratur, Lund.

Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. 2014, *Hur moderna organisationer fungerar*, 4., [uppdaterade] uppl. edn, Studentlitteratur, Lund.

Jaques, E. 1990, *In praise of hierarchy*, UNITED STATES.

Judge, T.A. and Piccolo, R.F. 2004, “Transformational and transactional leadership: A metaanalytic test of their relative validity”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, no. 5, pp. 755-768.

Karanika-Murray, M., Bartholomew, K.J., Williams, G.A. & Cox, T. 2015, "Leader-Member Exchange across two hierarchical levels of leadership: concurrent influences on work characteristics and employee psychological health", *Work & Stress*, vol. 29, no. 1, pp. 57.

Katz, D. & Kahn, R.L. 1978, *The social psychology of organizations*, 2.th edn, Wiley, New York.

Kotter, J.P. 1999, *John P. Kotter On what leaders really do,* Harvard Business School, Boston, Mass;London;.

Kuratko, D.F., Ireland, R.D., Covin, J.G. & Hornsby, J.S. 2005, "A Model of Middle-Level Managers' Entrepreneurial Behavior", *Entrepreneurship Theory and Practice,* vol. 29, no. 6, pp. 699-716.

Kurke, L.B. & Aldrich, H.E. 1983, "Note--Mintzberg was Right!: A Replication and Extension of The Nature of Managerial Work", *Management Science,* vol. 29, no. 8, pp. 975-984.

Laumann, E. O., Siegel, P. M., & Hodge, R. W. 1971, "*The logic of social hierarchies*", 2nd printing. Chicago, IL: Markham Publishing Company.

Lowe, J., Morris, J. & Wilkinson, B. 2000, "British Factory, Japanese Factory and Mexican Factory: An International Comparison of Front-Line Management and Supervision", *Journal of Management Studies,* vol. 37, no. 4, pp. 541-562.

Martinko, M. J., & Gardner, W. L. 1985, "Beyond structural observations: Methodological issues and new directions", *Academy of Management Review,* 10, 676-695.

Mason, J. 2002, *Qualitative researching,* 2.th edn, Sage, London.

McCall, M. W., & Segrist, C. A. 1980, *In pursuit of the manager's job: Building on Mintzberg (Technical Report No. 14),* Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Mechanic, D. 1962, "Sources of Power of Lower Participants in Complex Organizations", *Administrative Science Quarterly,* vol. 7, no. 3, pp. 349-364.

Merton, R.K. 1939/1961, "Bureaucratic Structure and Personality", *Social Forces,* vol. 18, no. 1, pp. 561-561.

Mintzberg, H. 1973, *The nature of managerial work,* Harper & Row, New York.

Mintzberg, H. 1979, *The structuring of organizations: a synthesis of the research,* Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.

Mintzberg, H. 1989, *Mintzberg on management: inside our strange world of organizations,* Free Press, New York.

Mintzberg, H. 2011, *Managing,* Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.

Mousnier, R. 1973, *Social hierarchies,* New York: Schocken Books.

Nealey, S.M. & Fiedler, F.E. 1968, "Leadership functions of middle managers", *Psychological Bulletin,* vol. 70, no. 5, pp. 313-329.

Nebel, E.C. & Ghei, A. 1993, "A Conceptual Framework of the Hotel General Manager's Job", *Journal of Hospitality & Tourism Research,* vol. 16, no. 3, pp. 27-38.

Normann, R. & Ramírez, R. 1993, *From value chain to value constellation: designing interactive strategy*, UNITED STATES.

Pavett, C.M. & Lau, A.W. 1983, "Managerial Work: The Influence of Hierarchical Level and Functional Specialty", *Academy of Management Journal*, vol. 26, no. 1, pp. 170.

Pfeffer, J. 1977, “The Ambiguity of Leadership”, *Academy Of Management Review*, pp. 104-112.

Rank, O.N. 2008, "Formal structures and informal networks: Structural analysis in organizations", *Scandinavian Journal of Management*, vol. 24, no. 2, pp. 145-161.

Snyder, N. H., & Wheelen, T. L. 1981, “Managerial roles: Mintzberg and the management process theorists”, *Academy of Management Proceedings*, pp. 249-253.

Stewart R. 1967, *Managers and their jobs*, London: Macmillan.

Stewart, R. 1982, "A Model for Understanding Managerial Jobs and Behavior", *The Academy of Management Review*,vol. 7, no. 1, pp. 7-13.

Tengblad, S. 2006, " Is there a ‘New Managerial Work’? A Comparison with Henry Mintzberg's Classic Study 30 Years Later ", Journal of Management Studies, vol. 43, no. 7, pp. 1437-1461.

Tengblad, S. 2012 *The work of managers: towards a practice theory of management*, Oxford University Press, Oxford.

Thompson, J.D. & Grip, A. 1988/1967, *Hur organisationer fungerar*, 6. uppl. edn, Prisma, Stockholm.

Uyterhoeven, H. 1989, “General managers in the middle”, *Harvard Business Review*, 67, 136 – 145.

Weber, M. 1921/1980, *Wirtschaft und Gesellschaft*, 5, rev. edition. bingen: J. C. B. Mohr (Paul Siebeck).

Wenglén, R. 2007, “Chefens arbete”, i Alvesson, M. & Sveningsson, S. 2012, *Organisationer, ledning och processer*, 2., [utök.] uppl. edn, Studentlitteratur, Lund.

Yukl, G. 2006, *Leadership in organizations*, NJ: Prentice Hall.

Bilaga 1- Intervjuguide

Den formella strukturen

Dessa frågor ställs för att kunna kartlägga den formella strukturen på respektive chefsnivå.

- Kort, redogör för dina ansvarsområden?
- Lokalisering i fabriken? (enhet, avdelning, område)
- Inom vilken tidsram jobbar du, tidskrav? (Arbeta till största del med sikte på dag – månader, operativt, taktiskt eller strategiskt)
- Vilka resultatmål (ev. nyckeltal) måste du förhålla dig till i ditt arbete?
- Hur identifieras avvikelser från målen och hur informeras du om detta från överordnad? (åtgärdsarbete)
- Vad finns det för typ av rapporteringssystem? (system/rutiner för att redovisa resultat, ex. sammanställa resultat, mejl, muntligt m.m.)
- Hur följer man upp och utvärderar resultat på enheten/avdelningen?

Vilka aktiviteter man utför som chef

Dessa frågor ställs för att kunna kartlägga de aktiviteter som utförs på varje chefsnivå. Alla frågor behöver eventuellt inte ställas eftersom svaren kan komma att beröra även andra frågors områden. Här används Mintzbergs roller för att kategorisera aktiviteterna.

Interpersonella roller

Galjonsfigur

- Vad har du för ansvar vad gäller kontakter med kunder, leverantörer och andra samarbetspartners? (externa kontakter)
- På vilket sätt arbetar du tillsammans med överordnad vad gäller dessa kontakter?

Ledare

- I vilka situationer ställs högst krav på ditt ledarskap?
- Hur coachar du medarbetare i deras arbete?
- På vilket sätt hjälper du överordnad i dennes arbete?
- Hur hjälper (utbildar, coachar) överordnad dig i ditt vardagliga arbete?

Nätverkare

- Hur kommunicerar du och överordnad i det dagliga arbetet?
- Var sker den huvudsakliga kommunikationen till överordnade? (mejl, telefon, dagliga kontakter osv.)
- Hur ofta sker utvecklingssamtal med överordnad? (ex. personligt möte då endast ni träffas)

Informationsroller

Monitor

- Vilken typ av information (ex. säkerhets-, leverans- eller kvalitetsrelaterad) förmedlas rutinmässigt till dig från överordnad?
- Hur förmedlar du denna information vidare till dina medarbetare?
- Hur blir du informerad av överordnad för att säkerställa att arbetet går enligt de uppsatta målen för verksamheten?

Informationsförmedlare

- Vilken typ av information ansvarar du för att sprida till överordnad? (exempelvis produktionsrelaterad, avvikelser, defekter, problem osv.) Hur frekvent sker detta?

Talesman

- Hur representerar du den del av verksamheten du är ansvarig för? (exempelvis konferenser, internutbildningar, ledningsgruppsmöte, mässor osv.)

Beslutsroller

Entreprenör

- Hur arbetar ni tillsammans för att förbättra arbetsmiljön/säkerheten?
- Hur arbetar ni tillsammans med effektivisering av verksamheten i det dagliga arbetet?

Störningshanterare

- Hur identifierar du problem och negativa trender i produktionsprocessen på din avdelning/enhet? Vilka verktyg finns?
- På vilket sätt deltar överordnad med att lösa dessa problem?
- Hur löser du problem på ett effektivt och strukturerat sätt? Finns instruktioner för att lösa vissa typer av problem? (checklistor, mallar, leankarta m.m.)
- Är du delaktig i att lösa olika typer av problem som uppkommer på överordnads avdelning/nivå?

Resursfördelare

- Är överordnad delaktig i avdelningens; bemanningsplanering, kompetensförsörjning och/eller arbetstidsförläggning? Om ja, på vilket sätt?
- Känner du att du har tillräckligt med resurser för att klara av ditt dagliga arbete? Om nej, vilka resurser saknas/behövs mer av?

Förhandlare

- På din avdelning, hur beslutas det om; personalfrågor, produktionsrelaterade frågor och arbetsmiljöfrågor? Om det beslutas om sådana frågor, på vilket sätt är överordnad delaktig?
- Hur arbetar du för att implementera/verkställa beslut som tas av överordnad i ditt arbete?
- Finns möjlighet att påverka hur beslutet implementeras? Om ja, på vilket sätt?

Bilaga 2- Observationsschema

Detta schema fungerar som en mall för oss för att få struktur och riktning i våra observationer. Syftet är att vi som observatörer ska fokusera på samma delar av mötena vi observerar. Sedan efter varje möte diskuterar vi våra iakttagelser för att därefter sammanfatta en gemensam observation.

- Vad är mötenas tema?
- Vilka nyckeltal tas upp på mötena? (leveransdata, kvalitetsmått, effektivitet, kundklagomål m.m.)
- Hur delaktiga är cheferna i mötet? Vem håller i mötet? Sker en gemensam diskussion, eller är mötet enbart av typen "redogörelse för resultat"?
- Vilka krav, riktlinjer och förväntningar tas upp?
- Vilka roller har cheferna i mötet? Märks de olika ansvarsområdena på mötet?
- Hur utvärderas/följs resultat upp? Hur analyseras resultat?
- Hur diskuteras effektiviseringar och avvikelser från mål? (se VPS)
- Vilka åtgärder diskuteras på problemen som behandlas?
- I vilken utsträckning behandlas företagets värderingar/normer?
- Behandlas någonting gällande rapportering av resultat?
- Mjuka frågor?
- Hur interagerar de?