

Dani Jämbeck

Förväntan och skapandet av mening i en ny roll som mellanchefer

Hur förklarar nya mellanchefer diskrepansen mellan förväntningar och ledarskap i verkligheten?

Pro gradu-avhandling

Företagsekonomi: Ledarskap, strategi och organisation

Handledare: Mika Mård

Handelshögskolan vid Åbo Akademi

Åbo Akademi

Åbo 2022

ÅBO AKADEMI – FAKULTETEN FÖR SAMHÄLLSVETENSKAPER OCH EKONOMI

Abstrakt för avhandling pro gradu

| | |
|---|---------------|
| Ämne: Organisation och ledning | |
| Författare: Dani Jämbeck | |
| Arbetets titel: Förväntan och skapandet av mening i en ny roll som mellanchefer – Hur förklarar nya mellanchefer diskrepansen mellan förväntan och ledarskap i verkligheten? | |
| Handledare: Mika Mård | |
| Abstrakt: | |
| <p>Denna avhandling undersöker ett ”problem” som uppstår då en person för första gången tar sig an rollen som mellanchefer. Närmare bestämt handlar det om att undersöka hur förväntan på arbetet som mellanchefer krockar med den verklighet hen ställs inför då hen inleder arbetet. Denna avhandling lyfter fram förklaringar om var, hur och varför diskrepanser uppstår mellan förväntan och verklighet som ny mellanchefer.</p> <p>För att undersöka problemet har teorin om Sensemaking och främst Weicks (1995) sju steg att förstå mening använts. Teorin är utgångspunkten för att kunna förstå diskrepansen från ett meningsskapande perspektiv för att sedan kunna förstå bakgrunden till diskrepansen. Som stöd har använts teorin Critical leadership studies, särskilt teori som beskriver olika kritiska uppfattningar som lyfts fram om ledarskap och ledarskapets särställning.</p> <p>I den kvalitativa undersökningen intervjuades fem mellanchefer i form av öppna intervjuer, där strävan var att få dem att förklara diskrepanser. Genom dessa förklaringar har mellancheferna skapat en bild av diskrepanser för studien och varför de har uppstått. Förklaringar har därefter analyserat med hjälp av en modell som skapats för att förstå var, hur och varför en diskrepans uppstår.</p> <p>Resultatet av studien är att mellanchefer har skapat en bild av hur det är att vara mellanchefer genom de uppfattningar och erfarenheter de upplevt tidigare. Dessa uppfattningar ifrågasätts i det praktiska arbetet som mellanchefer då en del av det man tagit som förgiven ändras. Detta är en ständigt pågående förändring då erfarenheten ökar i takt med arbetet som mellanchefer i verkligheten. Sist och slutligen är diskrepansen att det man inte vet tror man att man vet, vilket sedan förändras med tiden för att bli en ny verklighet.</p> | |
| Nyckelord: Sensemaking, ledarskap, CLS, mellanchefer, diskrepans, mening, förväntan | |
| Datum: 20.4.2022 | Sidoantal: 65 |
| | |

Innehåll

| | |
|---|----|
| 1. INLEDNING..... | 1 |
| 1.1 Inledande problemdiskussion..... | 1 |
| 1.2 Forskningsfråga, syfte och avgränsning..... | 3 |
| 1.3 Struktur..... | 3 |
| 2. TEORETISK REFERENS RAM..... | 5 |
| 2.1 Sensemaking..... | 6 |
| 2.1.1 Vad är Sensemaking?..... | 6 |
| 2.1.2 Weicks sju stegs modell..... | 8 |
| 2.1.3 Komplexitet i att göra val..... | 12 |
| 2.1.4 Kritik mot Sensemaking..... | 14 |
| 2.2 Critical leaderships studies..... | 15 |
| 2.2.1 Romantisering av ledarskap..... | 16 |
| 2.2.2 Förvrängda bilder av ledarskap..... | 18 |
| 2.2.3 Kritik mot begrepp som används..... | 19 |
| 2.3 Mening och ledarskap..... | 20 |
| 2.4 Sammanfattning av teoretiska referensramen..... | 21 |
| 3. BESKRIVNING AV PROCESSEN..... | 23 |
| 3.1 Inledande forskningsfilosofi..... | 24 |
| 3.2 En explorativ process..... | 25 |
| 3.3 Intervjuprocessen..... | 25 |
| 3.3.1 Informanterna..... | 26 |
| 3.3.2 Forskarens roll i intervjuerna..... | 28 |
| 3.3.3 Att förbereda en intervju..... | 29 |
| 3.3.4 Mina intervjufrågor..... | 30 |
| 3.4 Analysprocessen..... | 34 |
| 3.5 Etiska grunder..... | 35 |
| 3.5.1 Etik och kvalitativ forskning..... | 35 |
| 3.5.2 Etik och diskussioner..... | 36 |
| 3.5.3 Anonymitet och konfidentialiteten..... | 37 |
| 3.6 Beskrivning av helheten..... | 38 |
| 4. ANALYS OCH EMPIRI..... | 39 |
| 4.1 Analysmodell och introduktion..... | 40 |
| 4.2 Förväntan om den nya rollen (Punkt 1.)..... | 41 |
| 4.3 Identitet (Punkt 2.)..... | 45 |

| | |
|---|----|
| 4.4 Ledtrådar (Punkt 3.) | 48 |
| 4.4.1 Det sociala..... | 49 |
| 4.4.2 Omgivningen..... | 51 |
| 4.4.3 Iakttagelser, impulser och slumpen..... | 54 |
| 4.5 Val (Punkt 4.) | 57 |
| 4.6 Reflektion (Punkt 5.) | 60 |
| 5. SLUTDISKUSSION OCH RESULTAT | 63 |
| 6. KÄLLFÖRTECKNING..... | 66 |
| Bilaga 1 Intervjuguide..... | 71 |
| Modell 1 Meningsprocessen | 72 |

1.INLEDNING

1.1 Inledande problemdiskussion

Detta är en avhandling som undersöker diskrepanser som är upplevda av mellanchefer. Ursprungliga iden för att skriva denna avhandlingen uppstod som ett resultat av diskussioner med personer i olika roller i olika organisationer. I diskussionerna kom det fram ett problem som de flesta hade träffat på under karriären. Varför upplever de flesta att mellanchefer ofta står inför problem då de stiger in i rollen som mellanchefer? Vad är det egentligen som har lett till att en diskrepans uppstår? Varför känns det att de flesta mellanchefer har en annan bild av att leda än vad det är i verkligheten?

I samband med att det blev aktuellt att skriva denna avhandling läste jag boken skriven av Alf Rehn (2018) ”*Johtajuuden ristiriidat*”. I boken lyfter Rehn fram poäng som jag själv även tänkt på, speciellt då det handlar om nya mellanchefer och varför en diskrepans uppstår då de stiger in i rollen. En poäng som lyfts upp av Rehn (2018) är att de flesta i ledande roller misslyckas, eftersom ledarnas tanke om att leda baserar på kontext och exempel som inte lämpar för deras sätt att leda. Detta innebär att det är viktigt för mellanchefer att förstå att allt inte går som planerat, därmed leder det inte heller till ett förutbestämt slutresultat (Rehn, 2018). Ledaren måste därmed förstå att hen inte är färdig, samtidigt som hen inte kan allt direkt, istället måste hen utveckla sitt sätt att leda för att förstå rollen bättre (Ancona, Malone, Orlikowski & Senge, 2007). Även om det är självklart att en individ inte direkt kan göra allt, förväntar speciellt nya mellanchefer att de har allt under kontroll direkt. Varför är detta en fallgrop de flesta stiger i då de blir mellanchefer? Slutresultatet är att det finns en diskrepans som uppstår då en individ för första gången blir mellanchefer. Speciellt problematiskt är detta då individen förväntar annat av rollen än vad det är i verkligheten.

Ibland uppstår bilden av ledarskap att det endast handlar om glamour och lyx, vilket är baserat på studier om hur stora ledare lyckats, fått sina underordnade att prestera och på så sätt nått resultat (Alvesson & Sveningsson, 2003). Det tidigare nämnda är problematiskt med tanke på att ledandet i praktiken är mera mångfacetterat än bara de resultat som sätts upp (Rehn, 2018). Problemet kan orsakas av att dagens organisationer ställer enorma krav på mellanchefer, vilket resulterar i fel sorts ledarskap (Ancona et. al. 2007). Om resultatet av uppgiften sätts före praktiken kan det lätt uppstå problem. Även om resultatet är viktigt, är även rollen av mellanchefer det, vilket leder till ett praktiskt problem då verklighet inte möter det förväntade.

Även om man skulle förstå mellanchefer, är det svårt att förstå vad ledarskap är egentligen eftersom det är i praktiken omöjligt att definiera på ett sätt. Det finns otaligt många definitioner på vad ledarskap är (Fairhurst, 2016; Rehn, 2018). Eftersom ledarskap inte kan definieras på ett sätt som passar för alla, leder det till att ledarskap blir svårt att förstå. Hur ska en ny mellanchefer förstå ledarskap om en forskare inte heller kan definiera det? Trots att flera försök har gjorts att definiera ledarskap finns det inte ett rätt svar, eftersom ledarskap är kontextbundet, där olika situationer leder till olika kontexter, vilket resulterar i olika sätt att leda (Rehn, 2018). Med hänsyn till det tidigare nämnda, kunde man då även ifrågasätta trovärdigheten av olika studier om ledarskap. Studier som strävar efter att binda ledarskapet in i ramar, speciellt problematiskt är detta om ramarna saknar koppling till verkligheten (Alvesson & Einola, 2019)? Hur ska en mellanchefer egentligen veta hur hen ska fungera som mellanchefer? Då det uppenbart finns en diskrepans mellan förväntan och verkligheten, samtidigt som populära teorier om ledarskap ifrågasätts. Därmed anser jag det väsentligt att undersöka var, hur och varför det uppstår en diskrepans mellan förväntan och verklighet.

En följd av en missförståelse eller felaktig förväntan av ledarskap leder sedan till olika problem i det nya arbetet. Detta resulterar sedan i problem som leder till missnöjda mellanchefer, högre chefer och även underordnade. Därmed är det viktigt att förstå diskrepansen som uppstår, för att i framtiden möjligen kunna motverka diskrepansen genom en bättre uppfattning om bakomliggande faktorer då en individ blir en ny mellanchefer. Genom att förstå dessa faktorer kan nya mellanchefer i bästa fall leda till att de förstår rollen bättre. Att undersöka var, hur och varför diskrepansen uppstår mellan förväntan och verklighet är därmed väsentligt.

För att undersöka problemet och diskrepansen som uppstått har jag använt två olika teorier i denna avhandling. Teorierna är Sensemaking och Critical leadership studies (CLS). Teorin om sensemaking strävar efter att ge en uppfattning om hur en individ eller organisation kan förstå. Därmed kan teorin om sensemaking användas för att förstå var, hur och varför diskrepansen uppstår. Uppfattningen som skapas genom teorin om sensemaking stöds sedan av teorin om CLS. Teorin om CLS lyfter fram och ifrågasätter de rådande tankarna om ledarskap och dess forskning, vilket ger upphov till en förståelse om varför diskrepansen uppstått.

Resultatet av den inledande problemdiskussionen är en avhandling som strävar efter att undersöka hur mellanchefer förklarar diskrepansen mellan egna förväntningar och verkligheten som ny mellanchefer. Studien är en kvalitativ undersökning, där fem informanter har intervjuats, för att sedan med hjälp av teorin om sensemaking försöka förstå var, hur och varför diskrepansen uppstår. Denna uppfattning stöds av beskrivning av ledarskapets särställning i enlighet med teori om CLS.

1.2 Forskningsfråga, syfte och avgränsning

Avhandlingens forskningsfråga är följande: Hur förklarar nya mellanchefer diskrepansen mellan förväntningar och verklighet? Därmed är syftet för avhandlingen att undersöka hur, var och varför diskrepansen uppstår och hur den förklaras av nya mellanchefer då de stiger in i sin nya roll som mellanchefer. Orsaken varför detta fenomen undersöks baserar sig på den personliga uppfattningen om att det uppstår en diskrepans, vilket har en inverkan på en ny mellanchefs sätt att fungera som mellanchefer. Samtidigt är detta en aspekt som har en inverkan på hur mellanchefer ser på sitt eget arbete.

Förutom att fenomenet fungerar som syftet för avhandlingen är det även en avgränsning. I denna avhandling behandlas aspekter som lyfts upp av nya mellanchefer som nyligen stigit in i rollen. Detta innebär med andra ord att dessa mellanchefer saknar erfarenhet av mellancheferarbetet från tidigare. Därmed kan de nya mellancheferna bäst förklara den diskrepans som uppstått, eftersom de inte ännu anpassat sitt sätt att agera som mellanchefer i den nya rollen.

1.3 Struktur

I detta kapitel beskriver jag avhandlingens struktur och ger samtidigt en helhetsbild av avhandlingens helhet.

I det första kapitlet (Kap 1) har jag inlett avhandlingen med en inledande problemdiskussion. I denna diskussion har jag framfört tankar som beskriver fenomenet. I samband med detta har jag även presenterat intresset till att studera detta ämne från det perspektiv som jag valde. Förutom problemdiskussionen har jag även beskrivit avhandlingens forskningsfråga, syfte och avgränsningar för att ytterligare klargöra vad undersökningen strävar efter att besvara. I detta kapitel har jag även kort presenterat metoden för avhandlingen. Metoden behandlas sedan genomförligt i kapitel 3.

Kapitel två är en presentation av den teoretiska referensramen för avhandlingen. Till den teoretiska referensramen hör teorin om sensemaking och CLS. Dessa två teorier är sedan indelade i underkategorier för att underlätta förståelsen av teorierna och sedan uppmärksamma vilka teman de utgår från.

I det tredje kapitlet presenterar jag hur studien har utförts i praktiken. Kapitlet är en förklaring av olika steg och val som lett till den slutliga avhandlingen.

I det fjärde kapitlet presenteras det empiriska materialet för avhandlingen. I presentationen finns även avhandlingens analys. Den är gjord utgående från den teoretiska referensramen som presenterats i kapitel 2.

I kapitel fem presenterar och diskuterar jag det slutliga resultatet av avhandlingen. I samband med detta framför jag även tankar om vad jag kunde ha gjort på ett annat sätt i avhandlingen. Förutom det lyfter jag även fram idéer om fortsatt forskning.

2. TEORETISK REFERENSRAM

Avhandlingens teoretiska referensram består av två olika teorier. Den första är teorin om sensemaking. Den andra teorin är CLS. Teorierna har olika betydelser för avhandlingen, vilket baserar på vinklingen studien har. Strävan efter att försöka förstå vad mellancheferna baserar sitt ledarskap på och varför det kan uppstå diskrepanser i arbetet stöds av teorin om sensemaking. Genom att utgå från sensemaking är det möjligt att skapa en möjlig uppfattning om var, hur och varför diskrepanser uppstår i den nya rollen. Den skapade uppfattningen om den nya rollen kan sedan granskas kritiskt och stödas med hjälp av CLS teorin. Detta ger ett botten för förståelsen varför mellanchefer upplever arbetet som mellanchefer på ett annat sätt än vad det handlar om i verkligheten. Förutom att den skapar en förståelse, finns det en tanke om att teorin som sådan om ledarskap lämnar något obesvarat. Speciellt då det handlar om vad det egentligen innebär att vara mellanchefer i verkligheten.

Den teoretiska referensramen har följande struktur. Till först presenteras hur mening skapas och kan förstås, varefter den följs upp av Weicks sju steg av meningsskapande. Weicks sju steg fungerar som påfyllnad till helheten och underlättar förståelsen om hur mening kan förstås. Då förståelsen för mening har skapats följs uppfattningen av teorin om hur komplext det är att göra val som leder till handling. En komplexitet som har att göra med hur man väljer olika val och hur svårt det är att förstå dem. För att ytterligare kunna skapa en förståelse om vad mening är, blir det även väsentligt att förstå vilka begränsningar teorin har, detta beskriver jag i kapitlet om kritik mot sensemaking teorin. Meningen med kritiken är att ge läsaren en uppfattning om hur mening skapas, kan förstås och varför det är mer komplext än det vid första intrycket är.

Efter att teorin om sensemaking är presenterad, följs den upp av teorin om CLS. Teorin om CLS lyfter fram aspekter i den ”vanliga” teorin och hur den ska granskas kritiskt och ifrågasättas. Eftersom teorin om CLS är bred lyfter jag fram denna avhandling endast den mest väsentliga teorin som berör avhandlingens fenomen. Detta fenomen beskrivs av romantisering av ledarskap och förvrängda bilder som uppstår som ett resultat av ledarskapets romantisering och särställning. Helheten av CLS är byggd för att skapa en bild av vad som kan vara en orsak till bakomliggande faktorer. Genom att förstå bakomliggande faktorerna är det lättare att förstå varför de nya mellancheferna upplever en diskrepans då de tar emot den första posten som mellanchefer. Även här är det viktigt att komma ihåg att det finns motsägelser till teorin om CLS, detta lyfts upp som kritik mot begreppen som används.

Teoretiska referensramen avslutas med ett kapitel om mening och ledarskap, där det konkret lyfts upp faktorer som framkommit i andra närliggande studier om helheten.

2.1 Sensemaking

I detta kapitel lyfter jag fram väsentlig teori om hur mening skapas utgående från sensemaking teorin. Kapitlet är uppdelat i fyra segment för att lyfta fram vikten av olika perspektiv som berör teorin. Meningen med helheten är att skapa en grundläggande förståelse för hur mening skapas och förstås. Till helheten tillhör även förståelsen för teorins begränsningar, vilket ger upphov till en ytterligare förståelse om hur subjektivt meningsskapandet egentligen är.

2.1.1 Vad är Sensemaking?

Teorin om sensemaking är inte ursprungligen från organisationsteori, utan den har sitt ursprung i socialpsykologi som sedan omvandlats och utvecklats till en fungerande helhet för organisationsforskning (Glynn & Watkiss, 2020). Den ursprungliga teorin om sensemaking omvandlades av Weick (1995) för att förstå organisationer och har senare även utnyttjats för att förstå hur olika delar av organisationen skapar mening ur ett individuellt perspektiv. Jansson, Døving och Elstad (2021) lyfter fram vikten att tillämpa teorin på enskilda individer för att skapa en bild av processen som leder till utvecklingen av den individuella professionaliteten. Det är med andra ord ett användbart verktyg för att undersöka hur mellanchefer förstår sin roll som mellanchefer. samtidigt som de strävar efter att bli mera kompetenta i sin nya roll.

I grunden är detta teorin om ett perspektiv eller en ökad förståelse av hur en individ förstår och tar in vad som sker i omgivningen (Brown, Colville & Pye, 2015). Med andra ord handlar det om hur en individ förstår saker, vilket sedan leder till en uppfattning om verkligheten. I praktiken är detta en ökad medvetenhet som är skapad av individen utifrån impulser och ledtrådar. (Weick, 1995). Utifrån dessa ledtrådar inleder individen en möjlig process som omedvetet sätter igång en tanke om förändring. Även om teorin är relativt linjär och lätt att förstå, är processen i praktiken subjektiv, vilket gör det svårt att implementera samma process för alla. Därmed är en skapad mening ofta variansrik (Weick, 1995).

I praktiken betyder det att man måste uppleva och skapa erfarenhet för att kunna förstå något (Weick, 1995). Utifrån denna förståelse och erfarenhet kan en individ sedan dra paralleller och bygga ihop ett pussel för att förstå ett nytt samband som uppstår. Detta innebär att en erfarenhet av det upplevda har en inverkan på den mening och de val man gör (Brown, Colville & Pye, 2015). Ett praktiskt exempel på en sådan erfarenhet är att cykla, om man inte har cyklat förr kan man troligen inte heller veta vad cyklandet i praktiken.

Meningsskapande processen saknar en start och slutpunkt. I praktiken betyder detta att meningsskapandet är en ständig process som konstant pågår. Mening skapas av en ständig process av aktiv reflektion över det förflutna, vilket enligt teorin är det fundamentala för förståelsen av teorin och den förståelse som skapas (Sandberg & Tsoukas, 2015). Detta innebär att en individ inleder en process av evaluering av den egna erfarenheten, vilket sedan leder till en process av en kontinuerlig anpassning av den egna erfarenheten (Sandberg & Tsoukas, 2015). Genom förändring av tankesättet kan individen sedan skapa en ytterligare förståelse för sådant som hen inte förstått tidigare (Brown Colville & Pye, 2015). Med andra ord leder en aktiv evaluering till att pusselbitarna faller på plats och en ytterlig mening och medvetenhet skapas. Evalueringen och reflekteringen av de förflutna upplevelserna förblir därmed en av de viktigaste aspekterna för att förstå meningsskapande processen (Weick,1995; Brown, Colville & Pye, 2015; Sandberg & Tsoukas, 2015). Att aktivt evaluera det förflutna leder till en bättre uppfattning om erfarenheten, vilket sedan kan användas för att få en bättre uppfattning om något annat.

Ett annat sätt att förstå varför ny mening skapas av en individ är förståelsen av behovet för förändring. Då en individ förstår eller uppfattar att något måste ändra, leder det till en korrigerig av det egna handlingssättet, för att sedan kunna utföra den förändring som behövs (Sandberg & Tsoukas, 2015). Att göra en förändring i handlingssättet är dock komplext, eftersom det finns en risk för ett överflöde av möjliga handlingar, därmed är det viktigt att sträva efter att kategorisera möjligheterna för att kunna använda dem (Sandberg & Tsoukas, 2015). Detta innebär att en individ som strävar efter förändring i praktiken strävar efter att förstå ramarna för handlingen, vilket sedan leder till att hen förstår bättre vad som krävs av förändringen.

Paradoxalt förstår inte individen varför något sker förrän det har skett, varefter förståelsen formas (Holt & Cornelissen, 2014). Detta innebär därmed att det är viktigt för individens förståelse att uppleva och få erfarenhet, för att sedan skapa en möjlig uppfattning (Weick, 1995). Detta innebär att en förväntan om något inte är konkret innan man verkligen gjort det, vilket innebär att det måste ske för att förstå varför det sker.

Avslutningsvis skapas mening genom en ständig process av omformning av det upplevda och erfarna. För att förstå handlar det även om att förstå vilken kontext det upplevda uppstår i, eftersom det finns en subjektiv varians då individer upplever fenomenen på olika sätt. Det är även viktigt att förstå att fenomenet där meningsskapandet sker är unikt (Weick, 1995). Även om fenomenets beskrivning och medvetenheten som skapats är unikt, finns det dock en komplexitet som har att göra med det upplevda. I praktiken betyder det att individer skapar en möjlig lösning till någon hen inte vet (Weick, 1995). Från en ny mellanchefs perspektiv, betyder detta att de i praktiken inte vet vad det betyder att vara mellanchefer, men eftersom de har sett hur andra mellanchefer agerar, tror de att de vet hur de ska vara mellanchefer i praktiken. Detta är egentligen det som leder till diskrepansen som uppstår hos mellanchefer och är därmed viktigt att förstå.

2.1.2 Weicks sju stegs modell

För att förstå hur mening skapas har Weick (1995) skapat en sju stegs modell för hur mening skapas för en individ och hur en annan individ kan försöka förstå denna mening (Weick, 1995). Förståelsen av dessa sju steg är fundamentalt för att förstå processen av meningsskapandet. I att i praktiken kunna förstå hur någon annan skapar mening, måste individen även själv förstå hur hen skapar mening (Weick, 1995). Detta innebär med andra ord att det är en modell med meningsskapande egenskaper (Weick, 1995).

Denna modell är viktig för att förstå hur mening skapas, men den har även haft en betydelse för denna avhandling. Modellen har gett upphov till en förbättrad förståelse av andra, men även haft en inflytelse på intervjuunderlaget som använts i denna avhandling. (Se bilaga 1 och kapitlet om intervjuguidens uppkomst). Modellen har även haft inflytelse på den analysmodell jag skapat för att presentera och analysera det empiriska materialet i kapitel 4. (Se modell 1.).

1. Identitetsbyggnad

Grunden för identitet och identitetsskapandet påbörjas av individen, Weick (1995) beskriver detta som "*Sensemaker*"- (Weick, 1995), vilket handlar om att en individ med hjälp av det egna jaget och andra skapar medvetenhet om vem man är (Weick, 1995). Genom att inleda en ständig process av formandet av det egna jaget utgående från olika impulser skapar individen en bild av sig själv och hur hen agerar gentemot andra (Weick, 1995). Från ett annat perspektiv kan man utgå från att en individ har flera olika identiteter hen handskas med då hen strävar efter att passa in och vara accepterad i samhället. Genom en ökad förståelse för det egna jaget kan individen även förstå vad som krävs av jaget och hur hen ska agera i olika situationer (Weick, 1995). Då individen förstår det egna jaget kan individen i princip även förstå andra. Från ett mellanchefsperspektiv kräver det att kunna förstå vad man är, vilken roll man har och samtidigt förstå hur det egna jaget agerar. Trots att förståelsen är individuell och individcentrerad handlar det om hur andra ser på individen och identiteten (Weick,1995). Detta beror på att en individ mera eller mindre är ett resultat av sin omgivning och formas av den ifall behovet uppstår (Weick, 1995). Med andra ord handlar det i kontexten som mellanchef om att förstå rollen som mellanchef och hur rollen återspeglas av den egna uppfattningen för att sedan kunna förstå.

2. Reflektion

Reflektering till det förflutna är som tidigare nämnt en av de viktigaste aspekterna då det handlar om att skapa den insamlade uppfattningen (Weick, 1995; Brown, Colville & Pye, 2015; Sandberg & Tsoukas,2015). Genom en reflektion och förståelse av vikten i det förflutna skapas ramar, som sedan leder till en möjlig förståelse av sanningen (Weick, 1995). Då individen förstår och skapar ramar om en möjlig sanning leder det till en verklighet, vilket innebär att en ytterligare process av mening har inletts. Att reflektera handlar även om att ta till vara på olika händelser och upplevelser, som används för att skapa ny mening (Weick, 1995). Dock sker detta genom en viss objektivitet, där tanken om varför hen vill förstå leder till att individen binder ihop det hela (Weick, 1995). I praktiken betyder det tidigare nämnda att en individ har sin egen erfarenhet, ifall den inte bearbetas skapar den inte en ny mening. Det handlar därmed om en ny synvinkel som individen utgår från (Weick,1995). Den nya och utvecklade synvinkeln leder sedan till en ändring av handlingsmönster där individen väljer att utgå från något annat, vilket sedan leder till en unik kontext (Weick, 1995).

Fastän teorin lyfter fram hur viktigt det är att aktivt reflektera över det förlåtna, finns det inte någon konkret startpunkt, i stället är det något som pågår konstant (Weick, 1995). Detta innebär att det är en indirekt process som kräver en tanke. Saknas denna tanke av aktiv bearbetning och konkretisering, är det endast en enstaka händelse utan kontext (Weick, 1995).

3. Omgivningen

Från det inlärd i form av regler och normer gör individen olika val som leder till ett kontext där hen kan förstå vad som sker i omgivningen (Weick, 1995). Sättet hur en individ handskas med och tolkar sin omgivning baserar på hur delaktig individen varit i den. Genom att ta del av omgivningen skapar individen mening, en mening som sedan kan formas så att den passar för individen (Weick, 1995). Det är valet att agera eller inte agera med sin omvägning vilket avgör vad individen tar vara på, eftersom det inte är någon som säger att hen måste göra något, istället agerar individen från det egna jaget för att ta del av omgivningen (Weick, 1995). En individ strävar i grund att förstå sin omgivning, men genom en roll som en mellancheff, sätts de ofta i situationer de inte är bekväm med, vilket sedan leder till att de sedan måste försöka förstå (Ancona et. al., 2007).

4. Sociala

En individ är en del av omgivningen, men även en del av det sociala. Fastän individen skapar mening för det egna jaget skapar hen även mening för andra (Weick, 1995). Därmed är det viktigt att förstå att den sociala inverkan på mening är stor (Weick, 1995). Att förstå vikten av den sociala inverkan beror på att en individ strävar efter att förstå genom en bekräftelse av andra (Weick, 1995). I praktiken sker detta genom sociala sammanhang där information växlas i form av kommunikation och iakttagelser utifrån den sociala händelsen (Weick, 1995). Innebörden av den sociala inverkan baserar sig därmed på att söka en förståelse genom att bekräfta det som skett via andra individer.

5. En ständig process

Skapandet av mening är en ständig process som pågår, den saknar en befintlig start eller slutpunkt, vilket leder till att den därmed är komplex att förstå och identifiera (Weick, 1995). Även om meningsskapandeprocessen till en viss grad handlar om en startpunkt där en individ

börjar förstå. Detta innebär att något inte påbörjas utan snarare om hur, var, när och varför någon beslutar att påbörja en aktiv process meningsskapandet (Weick, 1995). I praktiken handlar det om att en individ gör en iakttagelse eller får en impuls av att något har skett eller håller på att ske och på så sätt väcks individens uppmärksamhet om att hen vill förstå det som sker (Weick, 1995).

6. Impulser och iakttagelser

En individ utgår i processen av att skapa mening från olika impulser i vardagen som fungerar som ledtrådar för en ny mening. För att kunna förstå hur mening skapas är det väsentligt att förstå hur en individ tar vara och hanterar dessa impulser för att skapa en bild av verkligheten (Weick, 1995). I praktiken är detta av beroende hur impulsen behandlas och kan en alternativ mening skapas. Behandlingen av impulsen är även beroende av kontexten som den uppstår i (Weick, 1995). Genom att förstå hur en individ identifierar och använder sig av de impulser, iakttagelser eller ledtrådar kan ett mönster ses vad som krävs för den valda handlingen att gå i mål (Weick, 1995). Detta resulterar dock i att impulsen och dess förståelse är unik, vilket ger upphov till en varians (Weick, 1995), som sedan gör det även mera komplext att förstå hur dessa behandlas.

I citatet nedan beskriver Weick (1995) komplexiteten bakom impulser och dess hantering.

“It seems like people can make sense of everything” – Weick (1995)

Med andra ord är det i praktiken möjligt att skapa mening av allt som sker. Därmed blir det även en komplex process att välja vad som är det rätta valet för handlingen. Förstår man denna komplexitet kan en individ förstå det dolda. Detta innebär att det finns en varians som hen inte kan förstå men som hen är tvungen att accepteras.

7. Antaganden utifrån slumpen

Förståelsen för hur mening skapas, består även av en slump där ett resultat leder till ett annat i form av iakttagelser. Denna slump baserar på uppfattningen om hurdan individen är nu och sättet hen nu agerar på inte alltid kommer att vara lika, därmed finns det ett annat sätt individen kunde agera på (Weick, 1995). En individ formar en bild av verkligheten utifrån slumpen som beror på kontexten den uppkommer i, samtidigt som hen skapar en möjlig bild vad som krävs,

vilket sedan leder individen till en handling som passar in (Weick, 1995). Ifall handlingen upplevs felaktig skapar individen en möjlig lösning som passar in i verkligheten. Att skapa mening ger ett perspektiv vad man kan utgå från, för att sedan skapa en ytterligare mening (Weick, 1995).

Sammanfattningsvis kan slutsatsen dras till följande helhet. Med hjälp av stegen som presenterats kan en individ skapa mening för det egna jaget, men även skapa mening för andra. Genom att förstå innebörden om hur de olika delarna inverkar på meningen kan även komplexiteten bakom den uppfunna meningen förstås. Samtidigt som processen beskrivs linjärt, fungerar det inte så i praktiken. I praktiken är hela processen en enda röra, där allt påverkar allt och det är individen som skapar mening utgående från denna röra. Slutligen är detta ett verktyg som möjligen kan ge bilden av var, hur och varför en diskrepans uppstår.

2.1.3 Komplexitet i att göra val

Kapitlet om komplexiteten i att göra val baserar på problematiken bakom att fatta rätt beslut. Samtidigt handlar denna komplexitet även om varför det är svårt att göra val och förstå varför det gjorts. Kapitlets utgångspunkt är egentligen baserat på det Mills, Thurlox och Mills (2010) lyfter fram i sin artikel. De ifrågasätter varför en individ gör vissa val och varför gör inte alla samma val? Enligt min åsikt är detta en väldigt bra fråga, eftersom den ifrågasätter det fundamentala i skapandet av mening och hur en annan kan förstå den. Det skulle vara mycket lättare att förstå om alla gjorde lika. Förutom att presentera det centrala bakom komplexiteten, är det även viktigt att förstå hur val i grund och botten görs.

Personligen upplevde jag att detta är väsentligt för att kunna förstå olika val, eftersom det egentligen lyfter fram varför nya mellanchefer kan ha svårt i sin nya roll, då de inte har skapat sig erfarenheten förr och varför de söker bekräftelse för sina val.

Valen är mångfacetterade och svåra att beskriva. Olika val som görs är utgångspunkten för mening, men hur ska man kunna förstå varför ett visst val gjorts vid det specifika tillfället? Att det är svårt framgår också av att den som gjort valet många gånger inte heller kan beskriva varför valet gjorts och på basis av vad. Här ska problematiken bakom rätt val ändå inte behandlas. I teorin är detta även ett problem som lyfts fram, varför görs vissa val och varför gör alla inte lika? (Mills, Thurlox & Mills, 2010).

I praktiken är det omöjligt att veta varför vissa val görs. I teorin tacklas detta problem genom att hävda att det är erfarenheten som leder valet som görs (Weick,1995; Sandberg & Tsoukas, 2015). Detta innebär att en individ gör val baserat på den erfarenhet hen har och på så sätt förstår att söka sig till en lösning som kan passa in. Argumentet fungerar som en lösning i vissa fall, men om man inte har en erfarenhet utan måste skapa mening från noll? Det här är ett utgångsläge nya mellanchefer i princip utgår från. Betyder detta att en individ utgår från sådan hen förväntar vara rätt? Ifall en individ förväntar något specifikt, utgår hen från att den uppfattning hen har är konstant. Då uppstår ett annat problem, ett problem som samtidigt fungerar som en lösning till problemet. Det en individ tror eller tar förgivet kan snabbt ändra och leder hen till indirekta krav på att konstant leva i förändring där ny mening måste skapas, vilket hjälper individen att förstå att ett val måste göras (Colville, Pye & Brown, 2016). Detta leder sedan till ett praktiskt och konkret sätt att göra val. Det väsentliga är inte att göra det korrekta valet, utan genom att fatta beslutet av att göra ett val och konkret bara ”go for ut” att inleda till att individen inleder processen av meningsskapande handlingar. (Weick, 2020). Därmed kan slutsatsen dras att en individ inte kan veta allt, men genom att pröva sig fram för att skapa sig en uppfattning vad som fungerar och inte fungerar i verkligheten.

Fastän uppfattningen om val till en viss grad är uppfyllt med det som diskuterats ovan, återstår frågan om varför inte alla gör samma val som andra. Skillnaden mellan val är ett resultat av flera olika aspekter. Kulturen vi kommer från, är vana vid och hurdan uppväxt en individ har, resulterar i en inverkan på vår förståelse om olika fenomen (Holt & Cornelissen, 2014). Detta leder sedan till olika beteendemönster hur en individ ska agera i olika situationer (Holt & Cornelissen, 2014). Kulturen och de normer vi blir uppväxta i sätter en prägel på vad en individ anser vara det rätta sättet att utföra en handling, vilket innebär en naturlig varians. Förutom det kan det även argumenteras för att individer helt enkelt kommer från olika upplevelser och därmed även förstår saker på olika sätt (Weick,1995).

Fundamentalt handlar val om att fatta ett beslut. En mellanchefer sätts ofta i situationer där olika val görs indirekt. Att individen kan göra val har att göra med att hen egentligen skapat mening redan tidigare och gjort olika val förr. I grund och botten har hen gjort val som gett ett verktyg för kommande va., Orsaken till varför detta verktyg inte kan användas på samma sätt som förr baserar på att kontexten troligen har ändrat och därmed även behovet av ny mening har uppstått (Weick, 2020). Samtidigt handlar det även om tanken att en individ ständigt vill förstå sådan hen inte förstått förr (Weick,2020). I praktiken betyder detta att en individ mera eller mindre aktivt söker svar på sådan hen inte vet om. Kunskapen som sedan skapas ger upphov till ny kunskap. Detta kan ses som

att det handlar om en form av kunskapshantering (Weick, 2020). I praktiken kan denna hantering av kunskap även vara förståelsen av att en mellanchefer inte kan göra och veta allt, därmed ska ny förståelse eftersträvas (Ancona et. al., 2007).

Avslutningsvis kan jag konstatera att komplexiteten i att göra val och förståelsen av hur valet formas är en väsentlig del för att förstå hur mening skapas. Då en individ vet varför någon annan gjort på ett annat sätt kan även hen förstå meningen bakom valet. Detta leder sedan till en förändring av det egna tankesättet och på så sätt har ett verktyg för att försöka förstå hur en annan skapar mening formats.

2.1.4 Kritik mot Sensemaking

Denna del av den teoretiska referensramen fungerar som ett bollplank för att kunna reflektera över teorin och dess mening. Samtidigt som den skapar en bild av vilka begränsningar teorin har. Begränsningarna som lyfts fram är sådana som även påverkat denna avhandling. Att teorin inte är fullständiga leder till behovet av detta kapitel, främst för att dessa problem till en viss grad är grundläggande problem som uppstår då undersökning inom sensemaking utförs. Samtidigt som begränsningarna presenteras, leder det till en viss legitimering av denna avhandling. Meningen är att denna avhandling ska fylla en lucka som nu finns i teorin. Detta baserar på att studierna är snäva och behovet för andra perspektiv finns för att berika teorin om sensemaking (Sandberg & Tsoukas, 2015). Samtidigt som tidigare studier är snäva och lämnar delar obesvarat (Brown, Colville och Pye, 2015). Till det obesvarade hör förklaringar om hur processen av förståelsen förklaras ur olika perspektiv. Detta är samtidigt en fråga varför själva processen för att skapa mening egentligen sätts igång (Glynn & Watkiss, 2020).

Ett problem som uppstår då en undersökning inom sensemaking utförs är baserad på forskarens roll vilket leder till bieffekter som uppstår som en följd av detta. Detta leder till en bieffekt som är ett problem, hur kan forskaren vara objektiv i undersökningen. Speciellt då det berör sensemaking, som handlar om hur forskaren försöker förstå hur någon annan skapar mening, samtidigt som forskaren teoretiskt sätt själv skapar mening (Mills, Thurlox & Mills, 2010; (se Johnson & Duberley, 2000, 4)). Detta innebär i praktiken att forskaren själv är en del av meningen som skapats, vilket betyder att den skapade meningen är subjektiv. Egentligen har bieffekten redan uppstått då teorin presenterats. I grund handlar det om att man först skapar mening för det egna jaget är att sedan kunna förstå någon

annan (Weick, 1995). Med andra ord är det ett fundamentalt problem inom ämnet som inte kan bortses.

Till kritiken hör även att teorin inte har några modeller, eller riktlinjer som andra forskare kan utgå från för att implementera teorin till praktiken (Maitlis & Christianson, 2014). Denna kritik bär stor vikt, eftersom den ifrågasätter något fundamentalt. Dock anser jag själv att detta snarare är en möjlighet än ett problem, eftersom detta ger en möjlighet för forskaren att bestämma sina riktlinjer i undersökningen.

Även om teorin lyfter fram olika steg för att förstå hur mening skapas, besvarar den dock inte var meningen egentligen skapas (Maitlis & Christianson, 2014). Skapas meningen genom en gemensam process där alla skapar mening eller är det endast individen som skapar den (Maitlis & Christianson, 2014). Till detta hör även förklaringen om vad som egentligen leder till orsaken varför något måste förändras och hur det utförs helt konkret (Sanberg & Tsoukas, 2015). I praktiken är dessa frågor och problem som avhandlingen sätter och viss försöker att svara på. Genom att själv försöka förstå meningen i mellancheferns förklaringar leder det till en biprodukt av vem denna mening skapas för. Med andra ord skapas den uppfattade meningen för de som läser denna avhandling.

Att teori ifrågasätts är positivt, eftersom den ställer vissa krav på teorin som helhet, samtidigt som den måste omformuleras och ny mening måste skapas för att besvara problemen. Även om kapitlet fungerar som kritik emot teorin, fungerar den samtidigt som en legitimering varför denna studie har utförts. Trots allt finns det en del fundamentala brister i själva teorin som visserligen haft en inverkan på denna studie, men ändå gett den en frihet att söka gränserna för att ytterligare förstå hur mening skapas.

2.2 Critical leaderships studies

Denna del av teoretiska referensramen presenterar den andra teoridelen för avhandlingen. Kapitlet består av tre olika segment. Den första delen beskriver ledarskapets romantisering och särställning, där orsakerna till valet av den valda teorin argumenteras. Detta leder sedan till den andra delen, vilken består av förvrängda bilder av ledarskap och redogör en del av orsakerna varför känslan av att vissa bilder, tankar och idéer av ledarskap uppstått på det sätt de gjort. Då teorin om förvrängda bilder presenterats, följs den upp av kapitlet som lyfter fram kritik mot CLS och de begrepp och

benämningar teorin använder sig av. Meningen med detta kapitel är att lyfta fram aspekter som ifrågasätter kritiken och de begrepp som lyfts upp.

Orsaken till att denna del blev CLS har att göra med dess fundamentala utgångspunkt. Utgångspunkten består av tanken om att det rådande tankarna om ledarskap måste ifrågasättas för att kunna skapa en annan förståelse för att sedan kunna förstå bättre vad som fungerar och inte fungerar (Alvesson & Spicer, 2012). Samtidigt som argumenten fungerar som argument varför den används, fungerar den även som ett argument att studera diskrepansen mellan förväntan och verklighet i en ny mellanchefsroll.

2.2.1 Romantisering av ledarskap

Varför har ledarskap och tanken om att leda blivit förvrängd? Vad baserar sig dess särställning på? Ett argument som ofta lyfts fram är att den lider av överromantisering och översimpelhet (Collinson, Smolović & Grint, 2018; Schweiger, Müller & Güttel, 2020; Alvesson, 2019). En av orsakerna för denna romantisering är en ständig strävan att endast se på ledarskap från ledarens synvinkel (Evans, 2021), eller att man konstant eftersträva att bevisa hur alla resultat som fås är ett resultat av ledaren eller det utövade ledarskapet (Alvesson, 2019). Tanken inom ledarskapsforskning har varit att legitimera ledarskap genom att försöka skapa olika kriterier för bedömning om vad som är bra ledarskap, vilket leder till en strävan av perfektion utifrån de givna variablerna (Barker, 1997). Om forskning endast utförs för att legitimera kriterier och uppnåendet av dem, kunde man då ifrågasätta varför en sådan särställning skapas. Om teorin är kopplad till kriterier och resultat som måste nås på sätt eller annat, är den då alls kopplad till verkligheten? (Alvesson, 2019). Om teorin strävar efter att endast legitimera sig själv genom kriterier på ledarskapet utan kontext, skapas på så sätt en särställning för vad som är ledarskap är. I praktiken blir följden av detta en misstro eller ett tankefel om vad ledarskap egentligen är, då strävan är att nå resultat på sätt eller annat som bevisar att detta är en följd av ledarskapet (Alvesson, 2019).

En annan följdorsak varför ledarskap har fått en särställning har att göra med att det finns en otrolig efterfrågan på ledarskap, eftersom man fått den uppfattningen att det kan lösa alla problem (Alvesson & Spicer, 2012). Ledarskap i specifika kontext ger en viss legitimering till ledarskapet, men tas kontexten bort, vad finns då kvar? Det finns en tendens av att utbildning inom ämnet ofta ges på en felaktig grund, modeller skapas för ett marknadsbehov för att sälja tjänster (Barker, 1997). Problemet med dessa modeller är dock att kontexten som den skapas i ofta tas bort, och på så sätt kan modellen

inte användas i en annan kontext (Barker, 1997). Då kontextens betydelse är stort för utövade ledarskapet, kan man ställa sig frågan för vem dessa modeller egentligen skapas ifall de inte kan användas i andra ledarskapskontexter (Barker, 1997). Speciellt när själva ledandet inte är något speciellt utan i stora drag består av vardagliga saker i vardagliga kontexter (Alvesson & Sveningsson, 2003). Även om det är vardagligt är kontexten unik. Speciellt problematiskt blir detta då ledarskap ses som något som ordnar allt, därmed finns det en risk för att samhället förstår det på fel sätt. En förståelse som leder till en felaktig bild, vilket leder till en felaktig bild som finns i allmänheten (Bolden, Linacre & Witzel, 2016). Bilden i allmänheten påverkar även på vår förståelse och konsumtion av ledarskap (Pye, 2005). Detta leder sedan till att man kanske tror fel om vad ledarskap egentligen är, då det i praktiken är något mångfacetterat (Pye, 2005).

Studier har även en tendens av överpositivism där positiva egenskaper endast hämtar resultat, men i själva verket är det inte alltid det bästa att utgå från (Bolden Linacre och Witzel, 2016). Utgår vi bara från positiva egenskaper blir de sedan dominanta och därmed förblir de egenskaper som eftertraktas i allt som berör ledarskap (Collinson, Smolović & Grint, 2018). Ifall endast positiva egenskaper är det som eftertraktas uppstår även andra fundamentala problem (Collinson, Smolović & Grint, 2018). En bieffekt av detta är att ledarskap ofta kan ses och läsas som om det endast handlar om något gott och enkelt, positiva spetsenskaper och positiva följder som om det endast är ledarskapet som avgör skillnaden mellan bra och dåliga resultat (Alvesson, 2019). Visst, det är lättare att framföra positiva saker, men hur ska en individ agera då individen måste utgå från en s.k. negativ egenskap som inte ses som något positivt eller utgå från en egenskap som inte är positiv för att få resultat (Bolden Linacre och Witzel, 2016). Det hela har lett till att det funnits en tendens av att se på det hela från endast en synvinkel Evans (2021), vilket leder till romantiseringen av ledarskap (Schweiger, Müller & Güttel, 2020). Då det borde ses från ett annat perspektiv för att få en bredare förståelse (Schweiger, Müller & Güttel, 2020).

Avslutningsvis kan slutsatsen dras att ledarskap är mera än bara resultat, söker man efter ledarskap och legitimering av ledarskap ser man bara det markanta och inte det normala ledarskapet. Då ledarskap fått en särställning där den kan förklara allt (Alvesson & Spicer (2012) leder det även till mistro (Alvesson, 2019) och förvrängda bilder (Bolden Linacre och Witzel, 2016).

2.2.2 Förvrängda bilder av ledarskap

Det finns inte ett rätt eller fel svar på hur ledarskap ska forskas, förstås eller vilken bild man har av ledarskap. Men handlar det endast om en strävan efter det enda rätta svaret är det inte hållbart i längden. Följden av detta är att individer och olika samhällen får förvrängda bilder av vad det egentligen innebär att leda.

Ett argument som redan tidigare lyfts fram är att de teorier vi har av ledarskap påverkar vår konsumtion av ledarskapsrelaterad information, vilket sedan påverkar vårt sätt att förstå ledarskap (Pye, 2005). Speciellt då det handlar om bilder och tankar om hur enkelt ledarskap framförs, då det i själva verket är mycket mera mångfacetterat än vad allmänheten tror (Pye, 2005). En följd av det tidigare nämnda är att bilden av ledarskap blir förvrängt, vilket är ett problem som leder till en felaktig bild i allmänheten. Samtidigt är det värt att ställa frågan om hur ledarskap ska förstås. Behovet av själva ledarskapet varierar från person till person då en mellanchefer täcker olika individers behov på olika sätt, samtidigt som ledare eller mellanchefer ska förstå att de inte är där för sina egna behov (Bolden, Linacre & Witzel, 2016). Med andra ord är en mellanchefer inte mellanchefer bara för att hen ska kunna stiga i rang och bli en högre chef.

En viktig poäng till uppkomsten av förvrängda bilder av ledarskap är att ledaren hyllas som person, men samtidigt glömmes man bort hur den ser ut i praktiken (Barker, 1997). Ett fenomen som kan vara en följd av det som Alvesson (2019) lyfter fram om att personer då de intervjuas skryter och lyfter fram sådant som ses märkbart. Det betyder inte att det inte finns en sanning i berättelsen, snarare att den bara lyfts fram i form av någon egenskap man har. Eftersträvas den rätta egenskapen uppstår det ett problem om strävan endast är att bevisa framgången av den rätta egenskapen, då det i själva verket kräver mera än bara egenskaper (Bolden, Linacre & Witzel, 2016). En följd av detta är att vi sedan förväntar oss att ledarskap är något annat, eftersom uppfattningen om vad ledarskap är i praktiken baserar sig på personer och egenskaper, men inte på själva ledarskapet.

Hur ska vi då egentligen se på ledarskap? Ett sätt är att man måste förstå vad man själv är som mellanchefer och vad teamets betydelse är. Medan ett annat sätt är att ledarskap inte handlar om tron eller bilden av att vara en perfekt ledare, snarare om att man ska förstå att man inte kan göra allt själv, därmed ska man kunna inse att man inte är färdig (Ancona et. al., 2007). Detta leder sedan till en bättre och fungerande helhet (Ancona et. al., 2007). En helhet som i första början kan vara en misstro då mellanchefer inleder mellancheferskapet med mentaliteten att hen ska göra den nästa stora förändringen. Detta kan leda till tron om att hen ska göra allt och på så sätt eskalerar problemet.

Förutom tron att man ska göra allt själv är även bilden av att man ska göra allt perfekt problematiskt. Eftersom det leder till att endast hen kan göra det rätt och på så sätt överbelastar sig själv (Ancona et. al., 2007).

Avslutningsvis är förvrängda bilder med andra ord en följd av en rad olika problem som ledarskapsforskning utför då den strävar att legitimera vissa fenomen som att det endast beror på ledaren. Detta leder till en felaktig uppfattning och misstro om vad ledarskap och att leda i verkligheten är. Den felaktiga uppfattningen kan sedan leda till en misstolkning av vad mellanchefsarbetet betyder i praktiken. Att uppfattningen är felaktig kan sedan leda till strävan efter något som inte finns där eller är relevant. Detta leder sedan till att klyftan blir större och överbelastning är ett slutresultat. I själva verket handlar det om att skapa en egen uppfattning om verkligheten man agerar i. För att sedan kunna fungera i den bättre.

2.2.3 Kritik mot begrepp som används

Meningen med detta kapitel är att betona vikten av att även om CLS teorin baserar på en kritisk utgångspunkt, kan även CLS ifrågasättas utgående från de begrepp som teorin använder.

Kritik mot begrepp som används är en ironisk rubrik, men i själva verket är det en grundläggande idé inom vetenskapen. Nämligen att ifrågasätta det som skrivits och argumenterats av andra. Till ironin hör att en allmän förväntan om ledarskap till stora drag stämmer, men inte alltid. Eftersom den ibland ska ifrågasättas för att inte förvänta och tro att allt verkligen är såsom man trott (Alvesson, 2019). Med andra ord är det även viktigt att kritiskt tänka och gå emot det som CLS för fram. Det hela kunde egentligen ses från ett helt annat perspektiv, för att öppna ögonen för sånt som annars utesluts (Barker, 1997).

En väsentlig del av kritiken är riktad mot språkbruket som används (Learmonth & Morrill (2017)). Då språket som används blir alltför populärt eller om samma poäng nämns i flera studier, kan man då konstatera att man fallit bort från grundtanken av att vara kritisk inställd? (Learmonth & Morrill, 2017). Som ett exempel fungerar romantisering av ledarskap, en benämning som använts i denna avhandling flertal gånger. Learmonth och Morrill (2017) påpekar ytterligare att det är viktigt att tänka på terminologin som används då man presenterar ett material, eftersom det kan ha en djupare mening i långa loppet. Problemet med terminologin går även djupare, då termerna skapar mening om makt och placerar fenomen i olika klasser (Learmonth & Morrill, 2017). I praktiken lyfter detta upp frågan

om varför kallas någon ledare, då det egentligen leder till en fråga om klass och särställning (Learmonth & Morrill, 2017).

Dessa är frågor och frågeställningar som är värda att tänka på, eftersom det ifrågasätter även användningen av den egna terminologin. Detta hade även en inverkan på det insamlade materialet, eftersom detta kapitel lyft fram problematiken bakom termerna var även jag mera medveten om hur de andra använde termer som mellanchefer och underordnad i sina förklaringar.

2.3 Mening och ledarskap

Sensemaking och ledarskap är naturligtvis inte nya termer eller fenomen som saknar studier. I själva verket finns det flera studier som berör samma ämne som denna avhandling, dock utgår de från andra perspektiv. Ett exempel på en sådan studie är Dekreys och Portugals (2014) studie om hur en nyanställd chef skapar mening till sitt sätt att leda i en ny kontext. Även om denna studies kontext är annan, ger dem upphov till att det finns olika perspektiv och sätt hur sambandet mellan teorierna har studerats tidigare. Därmed strävar jag i detta kapitel att binda dessa teorier samman med hjälp av tidigare studier. Detta innebär med andra ord att i detta kapitel lyfter fram olika perspektiv som är väsentliga för förståelsen av ledarskapet och på så sätt även dess mening.

Ett sätt att få perspektiv till ledarskap och mening är att förstå olika perspektiv individer har på ledarskap. Perspektiv har att göra med att olika individer har olika behov, vissa vill inte bli ledda men vill ändå inte bära ansvar medan andra är raka motsatsen (Bolden, Linacre & Witzel, 2016). Det kan även handla om att ge perspektiv till en strävan av att göra rätta saker (Alvesson, 2019; Barker, 1997).

Ett relativt självklart perspektiv har att göra med hur det är att vara mellanchefer och ha ansvar för de man agerar som chef för. Genom en ökad förståelse för ansvaret och på så sätt en bild av vad det betyder för arbetet kan en mellanchefer förstå vad det innebär att fungera som mellanchefer (Bolden, Linacre & Witzel, 2016). Samtidigt handlar det även om att förstå ledarskapskontexten eftersom det leder till en förståelse av andra sätt att leda (Pye, 2005). Mellan raderna av det som Pye (2005) skriver i sin text kan man även tolka en viss mening av att en ökad mening för och till ledarskap ger individen ett verktyg för att leda. Till detta hör exempelvis att det finns saker som man inte vill göra men man bara måste och behöver göra (Bolden, Linacre & Witzel, 2016). Speciellt då det leder till att mellancheferna gör arbete som någon annan kunde göra. Då det sker brister en väsentlig del av

ledarskapet, eftersom en mellanchefer skapar även mening för andra genom att underlätta deras arbete (Ladkin, 2010). I praktiken betyder detta att ifall en mellanchefer gör en underordnads arbete är även meningen som skapas för hen att mellancheferen gör allt och hen inte behövs eller behöver arbetea. Därmed är det viktigt för mellancheferen att förstå hur hens mening leder till mening för andra.

Ett annat viktigt perspektiv inom ledarskap och mening är att förstå att allt inte är evigt. Ancona et. al., (2007) beskriver hur viktigt det är för en ledare att förstå att det som pågår nu kommer att ändras och därmed kommer det inte att fortsätta likadant i all evighet. I stället måste individen kunna förstå att det är en process som är i en ständig förändring eftersom nya saker krävs (Ancona et. al., 2007). Perspektivet att se det som en process innebär att mellancheferna tar inflytelse av andra och deras mening (Ancona et. al., 2007). Genom att mellancheferen själv förstår processen av att det sker en konstant förändring uppstår stabilitet på arbetsplatsen eftersom hen förstår varför det sker förändring och på så sätt kan vara förberedd på att det sker (Steinbayer, Rhew & Cgeb ;2015; (Se Weick 1995; Weick et.al.,2005). Då förståelsen för förändring ökar, kommer även möjligheten att göra snabba beslut som berör olika aspekter om jobbet att öka (Holmberg & Tyrstrup, 2010). Vikten av denna förståelse är speciellt viktig i det vardagliga arbetet där en mellanchefer hamnar ut för olika obekväma situationer med press från olika håll och måste skapa mening (Holmberg & Tyrstrup, 2010).

I detta kapitel har jag presenterat perspektiv som tidigare studier lyft fram om hur sensemaking och ledarskapsstudier har bundits ihop. Detta samband har forskats för att ge perspektiv och mening för processen hur mellanchefer skapar mening för dem själva och för de som blir ledda av dem. Samtidigt är det även ett kapitel som lyfter fram vikten av förståelsen för vilket perspektiv mellanchefer ska utgå från för att få arbetet att fungera och på så sätt även förstå sitt eget mellancheferarbete på ett bättre sätt.

2.4 Sammanfattning av teoretiska referensramen

I teoretiska referensramen har teoretiska aspekter om mening och ledarskap beskrivits. I den första delen beskrevs teori om sensemaking. Meningen med att lyfta fram hur mening kan förstås och skapas ger upphov till hur en diskrepans kan förstås utgående från var, hur och varför den uppstår. Genom att förstå uppkomsten av diskrepansen kan det sedan bidra till en möjlig förklaring till hur fenomenet kan förstås, Även om teorin ger en möjlighet till förståelsen, är den samtidigt ofullständig eftersom den skapade förståelsen är subjektiv. Att meningen är subjektiv är ett faktum som inte kan bortses. Dock med hjälp av den andra teorihelheten CLS skapas en uppfattning om

vad andra studier om ledarskap har lyft fram då det gäller varför ledarskap kan förstås på flera olika sätt. Trots att jag lyfter fram aspekter som kritiserar synen på ledarskap är det värt att minnas att helheten av förståelsen för vad ledarskap är subjektivt. Samtidigt finns det dock en förklaring till varför mellanchefer upplever en diskrepans mellan förväntan och verklighet, eftersom bilden av ledarskap är baserat på sådant som är lätt att se. Därmed är det väsentligt för denna avhandling att förstå att ledarskap är mycket mer än vad man tror och förväntar sig att det är. Detta innebär med andra ord att CLS ger ett möjligt svar till varför ledarskap uppfattas som något helt annat än vad det är i verkligheten.

Ett resultat av helhet av sensemaking och CLS är därmed en ökad förståelse för diskrepanser mellan förväntan och verklighet. Detta innebär sedan att avhandlingens forskningsfråga kan besvaras och syftet kan uppnås med stöd av denna teoretiska referensram.

3. BESKRIVNING AV PROCESSEN

I denna del av avhandlingen beskriver jag hur jag gjorde min studie. Denna avhandling är en kvalitativ undersökning med öppna intervjuer. Intervjufrågorna hade som tidigare nämnt fått inflytelse av Weicks teori om sensemaking. Meningen med beskrivningen av processen är att läsaren ska få en uppfattning om varför jag gjort vissa val och varför. Med andra ord argumenterar jag i detta kapitel för de beslut jag fattat och hurdan inverkan dessa beslut haft på den slutliga produkten.

Strukturen för detta kapitel är följande. Till först presenterar jag en inledande forskningsfilosofi där tanken är att ge ett filosofiskt perspektiv till varför denna studie har utförts. Genom det filosofiska perspektivet kan läsaren få en uppfattning och få en kontext varför jag valt att göra denna avhandling. I detta fall handlar det nämningen inte bara om att man som magisterstuderande måste göra en magisteravhandling, utan även om ett eget intresse till det valda ämnet. Det filosofiska perspektivet fungerade även haft en inverkan till att detta grund varit en explorativ process där gränser har prövats för att skapa en bättre uppfattning om fenomenet som undersöks.

Då utgångspunkten för avhandlingen är presenterad, följs den upp av ett större kapitel om hur materialet för avhandlingen har samlats in. Detta kapitel innehåller olika delmoment som togs i beaktandet under den s.k. intervjuprocessen. I denna process intervjuades 5 olika informanter som fungerar som nya mellanchefer i sina organisationer. I praktiken utfördes dessa intervjuer som öppna intervjuer även om materialet i sig kunde ge en uppfattning om att det varit en semistrukturerad intervju. Efter att beskrivningen av intervjuprocessen gjorts, följs den sedan upp med aspekter jag som forskare varit tvungen att tänka på inför och under intervjuerna.

Då själva processen av intervjuerna och forskarens roll har presenterats följs den upp av beskrivning hur intervjuguiden har konstruerats. Guiden som konstruerats har fått inflytelse av Weicks (1995) sju stegs modell för förståelsen av meningsskapandet. (Modellen presenterades i kapitel 2.)

Efter att intervjuguiden har presenterats, följs den sedan upp av ett kapitel om analysen. I kapitlet om analysen lyfter jag fram hur jag gjort min analys och vad den grundat sig på.

Till beskrivningen av processen hör även ett kapitel om den etiska forskningsprocessen. Den etiska processen är grunden för avhandlingen, samtidigt som den styr avhandlingen fungerar den även som stöd för mig som forskare. I det etiska kapitlet beskrivs de aspekter jag varit tvungen att ta i beaktandet under studieprocessen. Ett av de viktigaste etiska perspektiven berör anonymitet, eftersom de

diskussioner som utfördes är känsliga för subjektet och därmed måste det insamlade materialet behandlas konfidentiellt.

Sist och slutligen avslutas beskrivningen av processen med en helhetssammanfattning. I denna sammanfattning beskriver jag även varför de varit viktiga för avhandlingen.

3.1 Inledande forskningsfilosofi

Varför egentligen göra en kvalitativ undersökning? Den främsta aspekten är naturligtvis att samla och utveckla kunskapen inom ämnet. Det handlar till en viss grad om att fylla en lucka som finns i teorin, men samtidigt finns det ett personligt behov av att undersöka ett problem som intresserar mig själv. Detta innebär med andra ord att detta handlar om en kunskapsskapande process för teorin och för mig själv.

Egentligen handlar det hela om ett filosofiskt antagande. Varför göra en undersökning överhuvudtaget? Eriksson & Kovalainen (2008) lyfter fram vikten av de filosofiska antaganden och deras innebörd för en studie, att utföra en studie handlar om att lära sig och samla in kunskap. Förutom att det handlar om att samla in kunskap, kan denna kunskap förstärkas genom att forskaren gör en samhällelig reflektion till verkligheten och på så sätt skapas en helhet som man kan relatera till praktiken (Eriksson & Kovalainen, 2008). Enligt min åsikt är reflektionen en väsentlig utgångspunkt att utgå från för att ge undersökningen mervärde. Genom att förstå varför och hur undersökningen utförs i praktiken kan det skapa mervärde för helheten. Eftersom det då är möjligt att utgå från en kontext som kan förstås. I praktiken betyder förståelsen för kontexten ett mervärde till varför det är viktigt att förstå hur mellanchefer förklarar diskrepansen mellan förväntan och den verklighet de agerar i.

Det ovannämnda räcker dock inte som en filosofisk grund för avhandlingen, eftersom den kan vidareutvecklas. Att utveckla en ytterligare och mer djupgående reflektion medför andra positiva effekter. Genom en reflektion av det undersökta, ger reflektionen ett ökat värde för den insamlade kunskapen, vilket sedan leder till en ökad transparens för avhandlingen (Eriksson & Kovalainen, 2008). Detta innebär är att en reflektion som leder till kunskap inte är tillräcklig, utan även kunskapen som produceras måste aktivt reflekteras för att skapa en kontext som ger mervärde och mening för studien. Resultatet av denna kunskapsfilosofi är att kunskap i praktiken leder till en bättre kunskap eftersom det leder till ett mervärde.

Förutom att filosofisk reflektion om kunskapen ger den mervärde och transparens, kan man även säga att en filosofi som stöder metoden leder till mervärde för studien. Filosofin som grund för metoden fungerar som en förklaring till processen och dess uppkomst, vilket leder till metodologi (Eriksson & Kovalainen, 2008). Genom en ökad filosofisk tanke bakom varför metoden presenteras och för vem kan ett ytterligare mervärde skapas för den insamlade kunskapen.

3.2 En explorativ process

Den ursprungliga tanken bakom avhandlingen var att undersöka ett fenomen som kanske inte fanns där, ett fenomen som ofta lyfts fram men inte egentligen behandlas på det sätt den borde. Osäkerheten kring fenomenet och en viss naivitet gav upphov till att detta blev en explorativ process där valen gjordes i processen av avhandlingen för att få en fungerande helhet. Förutom strävan efter svar på ett möjligt fenomen kunde jag inte heller hitta tidigare studier som behandlade fenomenet. Naturligtvis finns det studier som berör samma teman, dock är dessa studiers utgångspunkter andra. Ett exempel på en närliggande studie är gjord av Dekrey och Portugal (2017), dock var studien gjord på en mellanchefer som redan hade erfarenhet i arbetet och därmed skiljer sig från att beröra helt nya mellanchefer.

3.3 Intervjuprocessen

I kvalitativ forskning finns det flera olika sätt att samla in data och material som behövs för en undersökning. Beroende på vilket sätt som används får man varierande material som slutresultat. Detta innebär att valet av hur materialet insamlas bestäms i ett tidigt skede. I praktiken handlar det om att göra olika val som är direkt kopplade till slutresultatet och därför måste valen göras på rätt grund.

Det första valet jag stod inför i undersökningen var hur jag skulle samla in det empiriska materialet. Jag beslöt mig i ett tidigt skede utföra en öppen intervju med informanterna, främst för att det gav en möjlighet att diskutera om det som mellancheferna själva ansåg vara väsentligt. Detta var även en följd av att jag inte visste vad som skulle komma upp i intervjuerna eftersom detta var en explorativ process. Därmed blev det även en kvalitativ studie.

Eftersom jag valde att utföra en öppen intervju, var jag även tvungen att förstå vilka för- och nackdelar den valda metoden hade (Morris, 2015; Eriksson & Kovalainen, 2008). Samtidigt var det även medvetenheten om nackdelarna med de andra sätten att samla in det empiriska materialet som ledde till att de uteslöts (Morris, 2015; Eriksson & Kovalainen, 2008).

En ostrukturerad eller öppen intervju bygger på öppenhet och frihet, där diskussionen inte egentligen kräver något system utan den styrs helt av den information som dyker upp i intervjun (Eriksson & Kovalainen, 2008). Den öppna intervjuens fördel är naturligtvis dess öppenhet, vilket leder till en individuell och subjektiv intervju. Dock är dess största styrka även dess största svaghet. Det ställer krav på forskarens kunskap att hantera intervjun; i praktiken innebär detta hur intervjun vägleds (Eriksson & Kovalainen, 2008). Förutom att en öppen intervju ger upphov till en fri diskussion, ger den även möjlighet till en ökad förståelse av mening som uppstår i intervjun. Om frågorna är förutbestämda får man förutbestämda svar, vilket därmed har en direkt inverkan på den nya förståelsen (Holstein & Gubrium, 1995). Genom att ge informanterna friheten att formulera sina svar och föra diskussionen med egna ord ledde det till en ökad förståelse av det sagda. Även om det står i konflikt med det som tar upp i den teoretiska referensramen om att mellanchefer och ledare ofta tar upp sådant de anser viktigt (Alvesson, 2019). I detta fall är dock de positiva följderna större än de negativa.

3.3.1 Informanterna

I detta kapitel presenteras informanterna i avhandlingen. Presentationen av informanterna görs genom en beskrivning av dem som mellanchefer och hur de kommit in i rollen som mellanchefer. Förutom beskrivningen av informanterna argumenterar jag även för valet av samplets storlek.

Som tidigare nämnt utfördes insamlingen av det empiriska materialet genom öppna intervjuer med fem nya mellanchefer. Dessa mellanchefer är Jackie, Ezra, Alex, Charlie och Rio. För att skydda informanternas identitet är namnen påhittade. (Se anonymitet i kap 3.6.3) Anonymiteten är inte problemfri; även om en rik beskrivning av informanterna skulle leda till ytterligare kontext, är jag tvungen att endast lyfta fram det mest väsentliga.

Mellancheferna som kontaktats har alla blivit mellanchefer efter en tid i organisationen. Därmed har mellancheferna även en uppfattning om det jobb de nu leder. Då intervjuerna utfördes hade informanterna jobbat som mellanchefer mellan ett halvt år och ett och ett halvt år. Mellanchefstiden har

för denna studie ingen betydelse, men tiden de verkat som mellanchefer nämns för att ge studien kontext. Alla utom en av mellancheferna (Jackie) har haft en annan normal arbetsuppgift vid sidan om mellancheferarbetet, vilket visat sig problematiskt för de mellanchefer som haft annat jobb vid sidan om mellancheferjobbet. En till faktor dessa mellanchefer har gemensamt är att de blivit mellanchefer under coronaperioden, vilket var en aspekt som vissa av dem upplevde starkare än andra. Förutom det har de alla någon form av problem med det egna mellancheferarbetet de varit tvungna att lösa på ett sätt eller annat sätt.

Jackie

Jackie är en mellanchefer som vid insamlingen av empirin hade verkat ca ett år som mellanchefer. Jackie har arbetat en längre tid i samma organisation som är verksam i en bransch som kräver samarbete mellan olika delar av organisationen. Organisationen är verksam på ett område som pga. sin natur inte kunde ha personal på distans. Därmed har det även lett till en annan uppfattning gällande Covid-19 och det egna mellancheferarbetet. Jackie är även en mellanchefer som har satt mycket tid på att formulera sitt eget sätt att verkat som mellanchefer.

Ezra

Ezra är en mellanchefer som arbetat en längre tid av sin arbetskarriär i samma organisation. Ezra blev mellanchefer för ca. 1,5 år sedan och arbetar i en stor organisation som drabbades av Covid-19 då alla Ezras underordnade har jobbat på distans den tid hen agerat som mellanchefer. Hen har inte funderat på sitt mellancheferarbete från ett annat perspektiv. Samtidigt som hen är överbelastad med annat arbete hen gör vid sidan om mellancheferarbetet.

Alex

Alex är en mellanchefer som jobbat en längre tid på branschen, dock har hen inte arbetat länge i den organisation hen nu jobbar i. Även Alex jobbar i en stor organisation och blev mellanchefer i samband med att hens tidigare chef sade upp sig. Alex har agerat som mellanchefer i ca 1,5 år. I intervjuerna framkom det att hen inte har tänkt på sitt arbete som mellanchefer eftersom hen upplever sig vara överbelastad. Även Alex har haft de flesta underordnade på distans under hens period som mellanchefer. Dock menade hen att vår diskussion lyft fram tankar som kunde bearbetas för att förstå arbetet bättre.

Charlie

Charlie är en mellanchefer som jobbat redan en tid i organisationen innan hen blev mellanchefer. Charlie blev mellanchefer för ca ett halvt år sedan. Hen arbetar i en medelstor organisation som blev relativt drabbad av Covid-19 men hen tog inte upp att det skulle haft någon inverkan på hen som mellanchefer. Hen har arbetat på senare tid mycket med sin roll som mellanchefer.

Rio

Rio är en mellanchefer som agerat ca.1 år som mellanchefer, Innan Rio blev mellanchefer hade hen arbetat en tid i samma stora organisation. En del av de uppgifter Rio nu gör hade hen redan i sitt vardagliga arbete innan hen blev mellanchefer. Hen blev mellanchefer genom en organisationsförändring som ledde till behovet av en ny mellanchefer. Rio menade att hens organisation har påverkats av Covid-19 och de flesta har varit på distans under tiden hen verkat som mellanchefer. Hen lyfte även fram att hen tidigare haft tid att endast vara mellanchefer, men nu är Rio i en situation där hen på fulltid sköter ett annat jobb vid sidan om mellancheferarbetet.

Men varför avgränsa materialet till just fem informanter? I motsats till kvantitativa studier finns det inget eller ingen som kan bestämma när samplet blir signifikant i kvalitativa studier (Beitin, 2012). Argumentet baserar på att det har ett flertal gånger gjorts försök att standardisera rätt antal informanter, för att få studien signifikant (Beitin, 2012). Dock tyder inget på att någon har lyckats med att bestämma ett korrekt antal informanter. Detta beror på att fenomenet som undersöks är bundet till forskaren och därmed påverkas den av forskarens val av hur undersökningen i stora drag utförs (Beitin, 2012). I praktiken betyder detta att forskaren har makten att själv avgöra hur många informanter hen intervjuar. Med hänsyn till att forskaren har makten och till den mängd material jag hade efter fem interjuver kunde jag konstatera att fem informanter var tillräckligt för att slutföra min avhandling.

3.3.2 Forskarens roll i intervjuerna

I detta kapitel presenterar och diskuterar jag forskarens roll i en kvalitativ studie. Samtidigt jag diskuterar och presenterar olika perspektiv som ingick i processen, en process som utgår från det aktiva jaget i processen av intervjuerna.

Att intervjuva någon är inte bara att ställa frågor, i praktiken handlar det även om konsten att kunna lyssna och delta i diskussionen. Vad innebär det i praktiken att lyssna och varför är det så viktigt för denna avhandling? Konsten att lyssna är inte helt entydig. Att lyssna leder till en process där självbilden indirekt har en inverkan på vad individen hör samtidigt som en förståelse uppstår (Warren, 2001). Att kunna lyssna och förstå som forskare har flera olika positiva följder. Talmage (2012) lyfter fram vikten av intervjuarens roll i skapandet av mervärdet i intervjun, något som är direkt kopplat till hur bra någon lyssnar på det sagda. Genom att aktivt tänka på vad informanterna hade att säga kunde jag som forskare skapa en rikare diskussion som samtidigt förde konversationen vidare. Detta ledde sedan till ett mervärde för intervjun med hänsyn till det som lyfts upp tidigare. Om forskaren sätter vikt på att lyssna blir hen delaktig av processen och på så sätt är forskaren även med och skapar en öppen atmosfär, vilket sedan bidrar till en bättre öppen intervju (Talmage, 2012). Ett ytterligare mervärde för diskussionen skapas sedan genom ett samarbete mellan parterna, där båda strävar efter att ge av jaget för att bidra till situationen och dess kontext (Cunliffe, 2001). I praktiken innebär detta en aktiv strävan efter att skapa en diskussion, där båda parterna är delaktiga i förandet av helheten som gynnar båda parterna. Med facit i hand var detta en aspekt som lyckades i intervjuerna då jag fick ta del av mellanchefernas process. Samtidigt som informanterna fick möjligheten att tala med någon om sitt eget ledarskap.

Hur dessa intervjuer utfördes bidrar även till avhandlingen och dess trovärdighet. En viktig aspekt i intervjuerna är hur de utförs. Genom ett aktivt sätt att hantera det som informanterna säger kan forskaren skapa mening för helheten (Holstein & Gubrium, 1995). En eftersträvd följd av deltagandet kan sedan leda till att det egentligen är informanten som leder intervjun, eftersom det är hen som väljer vart diskussionen går med sina berättelser om verkligheten hen lever i (Warren, 2001). Det är en orsak till varför det blev öppna intervjuer, jag ville ge informanterna möjligheten att föra diskussionen vidare med sina berättelser varpå jag sedan ställde följdfrågor för att ytterligare förstå berättelsen. Därmed blev jag även i praktiken delaktig av processen genom att aktivt delta i diskussionen.

3.3.3 Att förbereda en intervju

Kapitlet om att förbereda en intervju beskriver de tankar och förutsättningar jag hade byggt upp för att utföra intervjuerna. Även om jag hade använt mycket tid för planeringen av intervjuerna kunde jag inte göra något att vi lever i en coronaperiod. Detta resulterade i att planerna ändrade från de

ursprungliga. En förändring jag var tvungen att göra var att inte ha intervjuerna fysiskt på plats. I stället var det endast en av intervjuerna som gjordes så att båda parterna var fysiskt närvarande. De övriga intervjuerna utfördes på distans via teams och telefonsamtal. Fastän den fysiska intervjun inte var möjlig fanns det aspekter jag ändå var tvungen att ta i beaktandet. De aspekter som måste tas hänsyn till var miljön där intervjuerna utfördes och hur informanterna påverkas av att intervjuerna bandas in.

Platsen för intervjun har en inverkan på intervjuens kvalitet. Det finns kriterier som ska uppfyllas vid valet av platsen. Helst ska den vara vald av informanten och inga störande moment ska finnas (Morris, 2015). Eftersom intervjuerna gjordes till största del på distans via olika plattformar uppfylldes det ena kriteriet, men inte det andra. Även om vissa intervjuer utfördes i en lugn miljö där ingendera av parterna blev störd av något, uppstod det även fall där intervjun blev avbruten. Detta ledde till ett avbrutet flöde. Dock är det uppenbart att forskarens roll bär frukt då diskussionen avbryts. Genom att aktivt vara närvarande kunde följderna av att intervjun avbröts minimeras. Eftersom det aktiva jaget deltog i diskussionen, var det även lättare att sammanfatta var diskussionen avbröt och därmed var det lättare att börja igen.

Innan intervjuerna hade jag tagit hänsyn till den fysiska inspelningsapparatsens roll. Orsaken till detta är att inspelaren skapar kontext för intervjuerna (Warren, 2001). För forskaren är detta en självklarhet att inspelaren finns där eftersom apparaten underlättar forskarens arbete och ger hen möjlighet att fokusera (Morris, 2015; se även Ripley, 2007). Dock kan följden av inspelningsapparaten vara passiverande för informanten då hen vet att det som berättas bandas. Denna passivering försökte jag motverka genom att lyfta fram att ingen annan får tag på eller kan lyssna till det insamlade materialet, vilket hade en positiv effekt på informanterna. Samtidigt var jag öppen med att informera om när jag tryckte på inspelningsknappen, för att informera informanterna att inspelningen av intervjun påbörjas.

3.3.4 Mina intervjufrågor

I detta kapitel presenterar jag upphovet och utformningen av den använda intervjuguiden. Meningen med detta kapitel är att redogöra för de aspekter som ledde till att frågorna blev som de blev, samtidigt som frågornas inverkan på avhandlingen diskuteras. Redan i detta skede är det värt att nämna att denna intervjuguide blivit inspirerad av Weicks (1995) sju steg att förstå mening. Kapitlet är uppbyggt så att först presenteras hur en intervjuguide ska formuleras, varefter den följs upp av en

beskrivning hur Weicks (1995) sju steg av mening format frågorna och varför. Kapitlet avslutas med en beskrivning hur denna guide användes i praktiken under intervjuerna.

För att skapa en intervjuguide som når en standard och tar upp det väsentliga är det viktigt att ha grunden för undersökningen klar. Intervjuguiden är direkt avgörande för hur studien kommer att lyckas. Därmed är det viktigt att forskaren har gjort grundarbetet väl, speciellt då det handlar om att förstå fenomenet som undersöks (Morris, 2015). Speciellt viktigt är förståelsen av det som undersöks för intervjufrågorna som ställs. Ifall frågorna är dåliga eller saknar kontext till det som undersöks, får man inte heller de svar man vill ha (Morris, 2015). Samtidigt som intervjufrågorna är direkt kopplade till fenomenet som undersöks, får frågorna inte vara för abstrakta, eftersom frågorna ska kunna öppna upp situationen och fenomenet som eftersöks (Morris, 2015). Ett argument för detta är att tillräcklig kunskap om tidigare studier kan underlätta och motverka vissa problem som annars skulle uppstå i konstruktionen av intervjufrågorna (Morris, 2015).

Det väsentliga med en bra guide är att den samtidigt är tillräckligt öppen och samtidigt tillräckligt specifik för att få fram det som eftersöks (Morris, 2015). I praktiken innebär detta att sätta vikt i detaljer (Morris, 2015). Även om det verkar paradoxalt med öppenhet som ett resultat av detaljer finns det en poäng i meningen. Genom en välformad och uttänkt intervjuguide ger frågorna informanten möjligheten att berätta på ett sätt hen är bekväm med, samtidigt ger detaljerna upphov till att ställa de rätta frågorna för att stöda helheten. Enligt min åsikt identifieras detta speciellt i den första frågan. Den första frågan är viktig för studien, eftersom det är där det hela börjar, är frågan dålig sätter den prägel på hela intervjun (Morris, 2015). I praktiken gjorde jag den första frågan i intervjuguiden på så sätt att den utgår från en viktig händelse för informanten och därmed även är lätt att besvara. Att få informanterna att fritt formulera sitt första svar gav upphov till en helhet och startpunkt för berättelsen om deras individuella ledarskap. Detta ger med andra ord upphov till skapandet av ett narrativ som inleder en process av självreflektion, därmed ger narrativet även upphov till förandet av mening i det som berättas (Holstein & Gubrium, 1995). Förutom att första frågan är viktig för en startpunkt i intervjun, är den även det för teorin om sensemaking. (Se kap 2.1.2) Därmed blev den första frågan ”1. Hur kom det sig att just du blev förman?”

Innan intervjuerna tänkte jag på om frågorna ska ges åt informanterna på förhand. Att ge informanterna frågorna på förhand leder till att de kan ge bättre svar (Morris, 2015). Men det betyder även att de kan ge förutbestämda svar. Genom att ge informanterna frågorna på förhand kunde de även ha satt igång ett möjligt meningsskapande process för att förstå sin roll bättre. Med hänsyn till

avhandlingens tema och teori skulle detta därmed inte vara ändamålsenligt. Därför valde jag att inte ge informanterna frågorna på förhand; även om några av informanterna frågade om de kunde få dem.

Även om en intervjuguide är viktig för en intervju är det bra att förstå guidens funktion. Intervjuguiden är egentligen bara ett stödverktyg som finns där för att stöda intervjuprocessen (Morris, 2015). Speciellt viktigt är det att förstå guidens funktion i en mera öppen och diskuterande intervju (Holstein & Gubriun, 1995). Fastän avhandlingens intervjuguide är detaljrik och kan ge en bild av att intervjuerna skulle ha varit semistrukturerade, utfördes intervjuerna i praktiken väldigt öppet. Frågorna i intervjuguiden var endast ett stödverktyg i diskussionerna. Med stöd av de detaljrika frågorna som var inriktade på teorin, kunde jag vid behov ta stöd av dem i intervjun. I intervjuerna använde jag endast några av frågorna i situationer där diskussionen som pågick måste upprätthållas.

Nedan beskriver jag hur intervjufrågorna formulerades. I samband med beskrivningen lyfter jag även fram vad baktanken för varje fråga är. Numreringen av frågorna baserar på den ordning de är uppställda enligt i intervjuguiden.

1. Hur kom det sig att just du blev förman? - *Identitetskonstruktion*

Frågan utgår från teorin om hur identitetsskapandet leder till förståelsen av mening. Detta ger ett perspektiv på att förstå hur en individ (förman) blivit mellanchefer. Samtidigt som det ger upphov till beskrivandet av det egna jaget (Weick, 1995). Det är egentligen här processen av mening påbörjas. Förståelsen av det egna jaget ger upphov till hur något förstås. Samtidigt är det intervjudynamiskt en viktig fråga, som ger upphov till en fri förklaring av hur en viktig händelse för informanterna skett i praktiken. Frågan ger även upphov till en möjlig förklaring till diskrepansens uppkomst i mellancheferarbetet.

2. Hur skulle du beskriva din vardag som förman? - *Omgivningen*

Denna fråga är en fråga där omgivningens inverkan lyfts fram. I praktiken är tanken att informanterna beskriver en handling de utfört som påverkat omgivningen. Att sedan skapa en förståelse av sin omgivning, vilket leder till en viss handling baserat på de krav omgivningen formar för arbetet och individen (Weick, 1995).

5. Har du hört att någon skulle ha pratat om ditt sätt att vara förman? – *Den sociala inverkan*

Frågan handlar egentligen om feedback, där den sociala inverkan har eller inte har en inverkan på en mellancheferns sätt att agera och omforma sitt agerande utgående från den feedback hen fått. I praktiken handlar det om en uppfattning om den sociala inverkan och dess betydelse för en individ

I praktiken var det meningen att mellancheferna skulle tänka på sitt ledarskap från ett annat perspektiv. Ett perspektiv som baserade på tanken om att ledarskapet är en ständig process för att sedan kunna förstå hur de bearbetat sin förståelse av arbetet.

11. Hur ser din framtid ut som förman? – Reflektion

Detta är en fråga om återspeglning och reflektion. Genom att informanterna svarar på en fråga där de måste reflektera tillbaka till det förflutna för att kunna se framåt. Meningen var med andra ord att be dem att reflektera över det förflutna för att skapa en bild av framtiden. Genom att se tillbaka över det förflutna bidrar det till en förbättrad uppfattning och därmed även en bättre förståelse av nuläget (Weick, 1995).

Intervjuguiden finns i sin helhet som bilaga i slutet av avhandlingen. (Se bilaga 1)

3.4 Analysprocessen

Att hantera det insamlade materialet är bland de intressantaste momenten i studier, men samtidigt även ett av de svåraste. Det insamlade materialet kan vara helt annat än vad man ursprungligen förväntat, den kan vara ointressant eller så kan man ha ett överflöd av material. För denna avhandling blev det sistnämnda aktuellt, med ett överflöd av material som var viktigt men där allt inte kunde lyftas fram. Materialet skulle i så fall blivit en samling irrelevant information och därmed skulle studien sakna den röda tråden. För att handskas med överflödsproblemet finns det flera olika tillvägagångssätt, sätt som varken är bra eller dåliga. Egentligen handlar det bara om att få det gjort på ett sätt eller annat sätt. I detta kapitel presenterar jag med andra ord hur jag fick ordning på mitt material och hur analysen ställdes upp.

Det första steget för hanteringen av materialet kommer redan under intervjuerna, där forskaren strävar efter att förmedla och skapa en bild av det viktiga som informanten har att säga (Holstein & Gubriun, 1995). I praktiken betyder detta under intervjuerna att kunna identifiera de aspekter som är väsentliga, för att sedan markera dem i transkriberingen. Detta handlade med andra ord om en induktiv process eller analys av det som sades i intervjuerna (Thorpe & Holt, 2008). Att kunna använda detta material kräver dock att man måste utgå från en kontext för att underlätta skapandet av helhetsbilden av den förklaring som informanterna gett (Maxwell & Chmiel, 2014). Ett sätt att få kontext för materialet är att kategorisera det insamlade materialet i olika segment beroende på den utgångspunkt man utgått från, vilket samtidigt även underlättar analysen (Maxwell & Chmiel, 2014). Detta betydde i praktiken

att redan under transkriberingen gjordes en kategorisering i kontext där grunden för olika utgångspunkter satts upp.

Genom att kategorisera det insamlade materialet blev det relativt självklart att analysen skulle bli tematisk. Den tematiska analysen bygger på att ordna materialet i olika teman. (Mills Durepos & Wiebe, 2010). Genom en uppbyggnad med stöd av teman skapas olika kategorier som sedan underlättar analyseringen av det insamlade materialet (Mills, Durepos & Wiebe, 2010). Praktiska exempel av teman som uppstod i det empiriska materialet är; prioritering av tid, identitet och feedback. Samtidigt fungerar dessa teman som återkopplingar till teorin (Willig, 2014).

3.5 Etiska grunder

I detta kapitel presenterar jag avhandlingens etiska grunder och vilka följder den haft på studieprocessen.

3.5.1 Etik och kvalitativ forskning.

Att göra en undersökning ställer krav på forskaren och valet av den undersökningsmetoden hen väljer för undersökningen. Eftersom avhandlingen är en kvalitativ undersökning, innebär det en etisk problematisering. Carpenter (2018) beskriver problemet som uppstår då undersökningen blir en avspegling av den som forskar, eftersom forskaren i stora drag bestämmer studiens riktlinjer. Detta innebär att forskarens sinne kan avspeglas i arbetet (Carpenter, 2018). Oberoende av om forskaren vill det eller inte påverkas den slutliga produkten av forskaren (Hayward & Cassell, 2018). Det etiska problemet som uppstår p.g.a. forskarens roll är därmed naturlig och ställer krav på forskaren och hans objektivitet. I praktiken var jag tvungen att återgå till denna etiska problematisering upprepade gånger under studien för att säkerställa en tillräcklig objektivitet och att allt är etiskt korrekt. Även om objektivitet är något som ska eftersträvas är det samtidigt viktigt att komma ihåg att en total objektivitet är nästan omöjligt att nå (Gibbs, 2007).

3.5.2 Etik och diskussioner

Eftersom insamlingen av det empiriska materialet är gjord med öppna interjuver med mellanchefer, uppstod en etisk fråga om vad informanternas svar kan resultera i, ifall de används eller förstås på fel sätt. Konsekvenser som en följd av intervjuer är viktiga att tänka på före, under och efter intervjuerna (Gibbs, 2007). I praktiken betydde detta att en viss konsensus av det insamlade materialet måste finnas i åtanke. Samtidigt innebär det att användningen av informationen görs säker för informanterna.

Fastän en undersökning kan bli en avspegling av forskaren och det är hen som håller i trådarna i intervjuerna, är det värt att tänka på informanternas roll under dem. Även informanterna har en viktig roll i skapandet av en trovärdig undersökning. Det handlar nämligen om det som Alvesson (2019) nämligen det att ledare ofta lyfter fram hur viktiga de är eller berättar på ett mindre trovärdigt sätt om verkligheten. Detta var även något som framkom stundtals i intervjuerna. Informanterna berättade att det inte fanns en förväntan på den nya rollen och att de strävar efter att göra allt perfekt; men då diskussionen framskred och informanten öppnade upp kunde den tidigare förklaringen ändra till något helt annat. Jag menar inte att förklaringen ändrade med flit, egentligen var förändringen ett resultat av en helhet som uppstod under diskussionerna. Detta är egentligen en reaktion som leder till en etisk problemställning då det gäller relationen mellan intervjuaren och informanten. Forskaren skapar en relation till informanten under en diskussion, vilket kan leda till att svaren ges för att forskaren ska få de svar hen vill ha för att förstärka fenomenet som undersöks (Carpenter, 2018). Även om Alvéssons (2019) och Carpenters (2018) är olika kan poängen de lyfter fram uppstå under i intervjuer med flera informanter. Därmed är det viktigt att motverka möjligheterna att de tidigare nämnda problemen kan uppstå. Detta gjorde jag i praktiken genom att inte ge informanterna frågorna på förhand, på så sätt kunde svaren även vara genuina.

Eftersom studien baserar på subjektiva förväntningar och beskrivningar av informantens eget sätt att leda uppstår ett dilemma som baserar på värderingar. Värderingar är något som subjektet framför på sitt eget sätt (Iphofen & Tolich, 2018). Detta innebär med andra ord att en objektivitet då det handlar om värderingar måste eftersträvas. Därmed kan dessa värderingar inte heller ifrågasättas. Då en informant värderar ett fenomen på ett visst sätt betyder det inte att de har fel, istället är det deras subjektiva tanke om fenomenet. Även om det är problematiskt med subjektiva värderingar, gav det ovannämnda även mig en möjlighet för att inte ta ställning till obekväma aspekter som framkom i intervjuerna. I praktiken handlade detta om en standard som avhandlingen baserar på, vilket innebär

att avhandlingsprocessen inte får påverkas av bakomliggande faktorer genom personliga värderingar (Iphofen & Tolich, 2018).

3.5.3 Anonymitet och konfidentialiteten

Eftersom undersökningen och intervjuerna är individcentrerade och individerna själv förklarade sitt ledarskap, kan det leda till senare problem. Därmed anser jag att det är viktigt att skydda informanternas identitet. Detta gjorde jag genom att sträva efter anonymitet i hanteringen av informanternas identitet och i användningen av det insamlade materialet. Anonymitet och konfidentialiteten är viktigt för att ingen ska kunna identifiera informanterna som tagit del i undersökningen (Anderson / Cornell, 2018). Samtidigt handlar det även om att undvika eventuella problem som kunde uppstå i framtiden (Kvale, 2007).

Som tidigare nämnt bestämde jag nu för att eftersträva en anonymitet utgående från en process som fått inspiration av Sieber och Tolich (2013) beskrivning hur materialet används konfidentiellt för att skydda informanternas identitet. Beskrivningen av praktiken ges nedan.

I planeringen av intervjuerna tog jag i beaktandet att inte ställa för obekväma frågor och därmed sätta mellancheferna i en obekväm situation. Till planeringen hörde även att säkra att ingen ska få veta hur informanterna kontaktades. Under själva intervjun påpekade jag att ingen annan än jag har tillgång till det insamlade materialet. I praktiken betydde detta att ingen annan än jag har läst eller hört på materialet utan att dess kvalitet säkerställts, på så sätt kunde jag säkerställa att det vi diskuterade var konfidentiellt. Även om detta uppstår som skydd för informanterna kan strävan till anonymitet även fungera som ett skydd för forskaren. Genom att tidigt meddela en strävan till objektivitet betydde det även att jag inte behövde ta ställning till aspekter de lyfte fram som är obekväma. I samband med att ge informationen om objektivitet berättade jag även om att ifall de använder ord, namn eller annat som kunde förknippas till dem skulle det filtreras bort i transkriberingen. Orsaken varför jag poängterade detta var att få dem att öppet tala, i stället för att de skulle vara tvungna att tänka på ersättande ord och benämningar.

Avslutningsvis har vikten av detta kapitel varit stort under studiens gång. Den har gett ett stöd för undersökningen i frågor som varit obekväma. Samtidigt som den även skapat en grund för skyddandet av informanterna och de förklaringar de gett i intervjuerna. I praktiken handlar etiken i

undersökningen om en kamp mellan det dåliga och det goda, samtidigt som strävan är att göra en förbättring i både tankar och processer (Gibbs, 2007).

3.6 Beskrivning av helheten

Till en början bestod avhandlingen av en tanke om att något är fel i uppfattningen om ledarskap och vad det är i verkligheten. Strävan med avhandlingen har därmed varit att skapa mening och förstå var, hur och varför diskrepansen mellan förväntan och verklighet uppstår hos nya mellanchefer. Undersökningen är en kvalitativ undersökning som är gjord på öppna intervjuer. Valet av intervjumetod baserar på möjligheten att utveckla diskussionen fritt för att möjligtvis få svar som annars inte skulle uppkomma. För att undersökningen skulle vara trovärdig fanns det olika krav och förutsättningar som måste fyllas innan intervjuerna. Speciellt viktigt var detta för konstruktionen av intervjuguiden som skulle stöda valet av intervjumetoden. Samtidigt handlade det även om att få en bättre uppfattning om inverkan det egna jaget hade på intervjuerna och undersökningen överlag.

Ett resultat av att intervjuerna lyckades bättre än förväntat resulterade i att jag hade ett överflöd av material och därmed även hade en inverkan på val av analysmetod. Denna analysmetod bestod av kategorisering av det empiriska materialet i olika teman, därmed blev det naturligt med en tematisk analys. Trots att materialet var kategoriserat hade jag problem med att få det till en fungerande helhet. Att helheten inte fungerade gav sedan upphov till uppkomsten av min egen analysmodell för att förenkla förklaringen av fenomenet som eftersöktes.

4. ANALYS OCH EMPIRI

I avhandlingens fjärde kapitel presenteras det empiriska materialet. I samband med presentationen av det insamlade materialet utförs en tematisk analys, där delarna är uppbyggda i olika teman. I denna del presenteras alltså analysen och empirin i en meningsformande berättelse där de nya mellanchefernas förklaringar bildar en förståelse för var, hur och varför en diskrepans uppstår. Med andra ord är denna förståelse skapad av en helhet av de aspekter som lyfts fram av mellanchefer i intervjuerna.

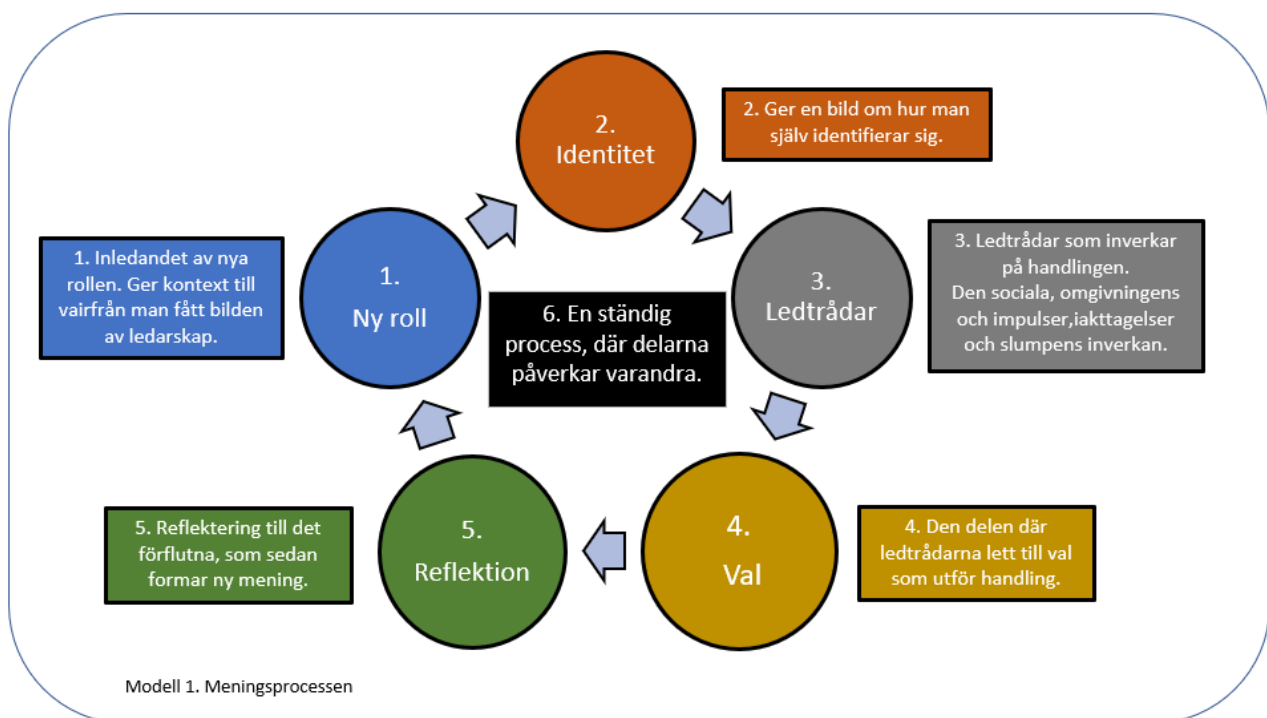
Paradoxalt menade informanterna att mellancheferskapet var som de förväntade sig, men ändå i nästa mening kunde de lyfta fram sådant de inte kunde ha förberett sig på. Samtidigt som det är tvetydigt är det även en bekräftelse av det som Weick (1995) lyft fram om erfarenhet och vikten av det upplevda. Detta bekräftar även det som Alvesson (2019) tar upp om att mellanchefer eller människor ofta tar upp aspekter som man själv anser viktiga och markanta. Slutresultatet av detta är ett argument till varför det var viktigt att förmännen inte fick frågorna på förhand. Därmed gav det möjlighet till att informanterna formulerade förklaringar spontant. I praktiken betyder detta att de var tvungna att tänka och besvara frågor på sätt de annars inte hade gjort. Detta var även en poäng som lyftes fram av några av informanterna, då de menade att de var tvungna i intervjun att sätta ord på sånt de inte hade tänkt på tidigare.

Strukturen i denna del av avhandlingen är uppbyggd på följande sätt. Först presenterar jag den modell som skapats och använts för att analysera det insamlade materialet. Detta är en modell jag själv har skapat. Meningen med den skapade modellen är att den ska ge en förenklad bild av processen om hur mening skapas och en diskrepans uppstår. Orsaken till varför jag var tvungen att skapa en egen modell har argumenterats tidigare (i kapitel 2.1.4.). Orsaken är med andra ord att det inte finns en färdig modell eller färdiga riktlinjer till då fenomen om sensemaking undersöks (Maitlis & Christianson, 2014).

Efter att modellen är presenterad lyfter jag upp i en kronologisk ordning de teman som framkom. Teman som presenteras inleds med en förklaring med syftet till temat, varefter informanternas citat lyfts fram och sedan analyseras i en sammanfattande analys för varje tema.

4.1 Analysmodell och introduktion

Som grund för analysen fungerar nedanstående modell med förklaringar till hur mening skapas av en ny roll.



Som tidigare nämnt har Modell 1 meningsprocessen fungerat som ett botten för denna analys. Modellen är en förenklad modell om hur mening skapas då en mellanchefer stiger in i en ny roll. Enligt min åsikt kan man utifrån denna modell urskilja och försöka förstå hur mening skapas, samtidigt som den ger upphov till var, hur och varför en diskrepans uppstår. Nämnvärt för denna modell är att den fått inspiration av Weicks (1995) sju steg haft en inverkan.

Beskrivning av modellen

Varje punkt i kedjan berör ett tema som framförts av informanterna under intervjuerna. Modellen börjar med punkt 1. Ny roll, är i modellen för att skapa förståelsen om vilka förväntningar mellancheferna hade inför rollen som mellanchefer och var denna förväntning fått sitt upphov. I punkt 2. Identitet, beskriver mellancheferna sin egen identitet som mellanchefer. Denna del finns med för att ge kontext till hur en möjlig diskrepans har uppstått då meningsprocessen för det egna mellancheferarbetet har påbörjats. Den tredje punkten 3. Ledtrådar, beskriver hur sociala inverkan, omgivningen, impulser iakttagelser och slumpen inverkar och väglett mellancheferna i sitt arbete.

Detta leder sedan till punkt 4. Val, där de beskriver olika val av handlingar de varit tvungna att göra för att få helheten att fungera. Valen kännetecknas av prioriteringar och pusslandet av aspekter som lyfts fram i punkt 3. ledtrådar. Den sista punkten, punkt 5. Reflektion, är temat där mellancheferna beskriver sin framtid genom att reflektera tillbaka till tiden de varit som mellanchef. Det är egentligen här som förväntan om mellanchefsarbetet tydligast framkommer. I punkt 5 framkommer även diskrepansen då de reflekterar tillbaka till de förväntningar de haft. Helheten av dessa punkter leder till den sista punkten i mitten. Punkt 6. en ständig process där alla punkter är i samverkan mellan varandra konstant. Meningen med den sista punkten 6. är därmed inte att belysa med exempel som uppstått (även om detta framkom i studien), den är i modellen för att förklara att processen handlar om en helhet och att detta inte är en process som är linjär utan hoppar mellan alla delar konstant. Detta är i enlighet med Weicks (1995) teori om den ständiga processen.

Till följande presenterar jag de empiriska förklaringar som mellancheferna gett under intervjuerna. Strukturen för detta är följande: Till först beskriver jag det tema de utgår från i den kronologiska ordningen av analysmodellen som presenterats tidigare. Därefter följer olika citat ur empirin som beskriver temats innehåll, därefter summerar jag helheten genom en analys och reflektering till den teoretiska referensramen som presenterats i kapitel 2.

4.2 Förväntan om den nya rollen (Punkt 1.)

I denna del av analysen lyfter jag fram olika förklaringar om förväntningar på mellanchefsarbetet och den bild de redan har av rollen. Även om strävan är att få en startpunkt, är det värt att minnas att denna bild har börjat ändra i samband med nya jobbet. Därmed handlar det om att få en startpunkt för förståelse av processen var mellancheferna har börjat. Faktumet att det krävs en startpunkt är i enlighet med Weick(1995), där vikten är att förstå eller skapa processens startpunkt för att förstå den bättre. Detta medför sedan till en tanke eller en förväntan om vad den nya rollen kommer att innebära (Alvesson & Spicer, 2013). Detta innebär att förklaringen om förväntan om rollen kan användas för att senare förklara varför det uppstår en diskrepans till verkligheten.

Det är karikerat att påstå att alla har en förväntan då de börjar något nytt i sitt liv, men någonstans uppstår bilden av hur individen ska agera som mellanchef. Speciellt viktigt är förståelsen för förväntan då man inte egentligen vet hur arbetet som mellanchef fungerar i praktiken. Egentligen är det grunden till behovet då en individ tror att något är där som hen vill pröva på för att kunna förstå det bättre. Men vad grundar sig denna förväntan egentligen på eller varifrån har man fått

uppfattningen om vad ledarskap är? För att kunna förstå grunden för förväntan om ledarskap diskuterade vi under intervjuerna om varifrån de fått sin bild av ledarskap eller om de hade en skild förväntan innan de började som mellanchefer. Det problematiska var dock att ingen kunde svara på denna fråga, de berättade att mellancheferarbetet var exakt såsom de hade förväntat sig, men. Men de kunde inte berätta vad förväntan de hade tidigare varar. Den troliga orsaken är att de redan arbetat som mellanchefer en tid och därmed skapat någon form av uppfattning om rollen. Ett argument som till en viss grad strider det som teorin tar upp. Detta i form av att förstå vad något egentligen är innan man gjort det (Weick, 1995). Ett exempelsvar av problematiken ges av Jackie.

”Dedä är en bra fråga, int kan ja riktigt rakt svara på dedär, inte hade jag färgat någon viss bild av det. Jag visste egentligen redan mycket om vad det kommer att vara.”
(Jackie)

Ironiskt nog så kunde man se att detta inte egentligen stämde, jag menar inte att Jackie med flit hade sagt fel, men då intervjun löpte vidare började ledtrådar uppstå att de hade en indirekt förväntan. Detta är inte en direkt förväntan som går att förklara. Vad informanterna egentligen förklarade var förklaringar på tidigare mellanchefer som de hade följt och tagit åt sig sådant som de ansåg vara viktiga i den nya rollen. På så sätt hade de skapat sig en indirekt förväntan om sätt som fungerade utåt och på så sätt även mening, Dock var detta något som de inte riktigt kunde förklara, istället dök detta upp då vi talade om ett annat ämne. Återigen är det Jackie som ger en förklaring på egenskaper som hen eftersträvar efter.

”Exempelvis, att vara reilu, som förra förmannen som slutade i slutet på förra året (2020)... sådan strävan efter att lösa problem, hen var en sådä jätte lösningssökande individ. Nog tror jag att jag tog det från hen för mig själv. Hen var en riktigt rejäl och jämlik ledare... Att nog var det sådant jag nappade åt mig.” (Jackie)

Här lyfter Jackie fram egenskaper som den tidigare mellanchefer hade haft och hur hen strävade efter att själv agera på samma sätt. Därmed kan jag konstatera att det fanns en viss förväntan om egenskaper som Jackie trodde att skulle fungera då hen nu är mellanchefer. Detta var egentligen en trend som uppstod i alla förutom ett av intervjutillfällena. (Återkommer till den avvikande senare då Ezras förklaring presenteras) Jackie lyfte fram egenskaper hen eftersträvade att implementera till sitt sätt att leda, vilket argumenterar för att en tidigare bild av ledarskap hade uppstått då hen följt en tidigare chef. Ett annat alternativ lyftes upp av Rio då hen strävade efter att få samma relation med sina anställda, på samma sätt som hen haft till sina tidigare mellanchefer.

”mhh, den bilden jag har nu är egentligen baserad på den förhållande som jag haft till mina förmän. Det är kanske som en person som människor kan prata med om dom har några bekymmer.” (Rio)

I Rios fall handlar det om en viss förväntan att sträva efter liknande relationer till underordnade som hans mellanchefer hade haft. Detta har sedan lett till en bild av mellanchefer som Rio har grundat sig på i sitt vardagliga arbete. Samtidigt som det kan handla om en eftersträvan efter vissa egenskaper eller relationer kan det även basera sig på annat. Charlie ger ett litet annorlunda svar.

”Nå ja har ju en bild av hurdan förman ja ha villat ha och jag har en bild av att jag haft vissa förmän, eller inte har jag haft så jätte många. Men nog har jag vetat vad som funkar. Alla sätt funkar ju inte för alla, det är helt naturligt.” (Charlie)

Charlie förklarar hur hen vet vad som funkar och vad hen har villat ha av sina tidigare chefer. Detta är även ett annat exempel på en indirekt förväntan om vad man vill ha av ledarskap som utförs. Samtidigt lyfter hen även fram en intressant poäng eller tanke om att allt inte fungerar åt alla. Ett drag som tyder på att personen i fråga har funderat på det hela.

Förväntan kan basera sig på tron om något, realisering av eller en vilja av något som lett till den bild man indirekt skapat sig. Dock kan det även vara den raka motsatsen. Detta exempel lyfts upp av Alex då hen ger en förklaring av hur en rak motsats till sättet hur en tidigare chef hade agerat enligt och nu har lett till en annan eftersträvan.

”Hen skötte sitt jobb inte menar jag det, mera det att ta ställning till saker och inte bara sopa saker under mattan. Dehär så... Många små saker. Det att förmannen lite vet vad dess underordnade, direkta underordnade jobbar med och vad deras vardag går ut på. Så man kan på riktigt förstå vilka problem som kan uppstå och att man kan hjälpa dem med den kunskapen man har, som sen underlättar dom underordnades dagar.” (Alex)

Vad Alex tar upp är att hen inte vill vara som den tidigare mellanchefer hen haft. Genom att Alex förklarar vad den tidigare chefer enligt hen gjorde bristfälligt. Detta resulterar i att Alex nu strävar efter att korrigera detta i sitt eget sätt att leda. Därmed har hen även skaffat en möjlig bild av vad som kunde fungera i praktiken. Ett argument som stöds av Weicks /1995) beskrivning av slumpen.

Den förklaring som var avklämde från de andra var förklaringen som Ezra gav, hen kunde inte heller direkt förklara hans förväntningar om att fungera som mellanchefer. Det Ezra dock lyfte fram var en

förklaring av hur hans utbildning i form av att han hade läst mycket om ledarskap hade lett till en uppfattning om vad ledarskap är i verkligheten.

”inte hade jag egentligen en annan bild av det hela...”paus”..näa jag hade nog läst ganska mycket om förmansarbetet.... men inte är det liksom, utan det att....strävar efter att göra allt bättre.” (Ezra)

Den uppfattningen jag fick av denna förklaring var att han hade läst om mellancheferarbetet och fått därifrån en uppfattning om hur det sker i praktiken. Detta ledde sedan till Ezras strävan att vara bättre på allt som har med mellancheferskapet att göra. Det kan hända att Ezra i denna mening började reflektera över mellancheferskapet och det han läst. Speciellt då det uppstod en lång paus i förklaringen. Det intressanta i Ezras förklaring är hur svårt det egentligen var att formulera denna förklaring. Det kunde vara ett tecken på en förvrängd bild av vad ledarskap är, som uppstått av det han läst som sedan ifrågasätts av verkligheten han nu agerar i.

Analyssammanfattning:

I citaten ovan har jag med flit framfört alla informanters förklaringar gällande bild och förväntan om att fungera som mellanchefer, eftersom de präglas av diversitet och därmed är svåra att tolka. Samtidigt som de även ger upphov till förståelsen om en diversitet av meningar i enlighet med Weick(1995). I praktiken kan detta ses genom att alla förklarade på olika sätt. Det jag lyft fram i citaten är inte ett absolut utan den bild jag fick under intervjuerna och är därmed baserade på tolkningar som ledde till detta tema.

Utgående från teorin kan man inte egentligen veta innan man haft erfarenhet av det man gör (Weick, 1995). Därmed tolkar jag dessa citat som förklaringar på förväntan som karakteriserar av den möjliga lösningen, vilket med andra ord består av slumpen (Weick, 1995). Detta är med andra ord en utgångspunkt varifrån processen av meningsskapande kan påbörjas (Weick, 1995). Det är även här de förklarar varifrån de skapat bilden till ledarskapet, vilket innebär ett resultat som påverkar de val de gör för att skapa mening (Brown, Colville & Pye, 2015). Med andra ord kan jag konstatera att förväntan om mellancheferskapet i detta fall har baserat sig på ett resultat av olika fenomen som lett till tron om att på detta sätt fungerar det.

Orsaken till att de hade svårt att förklara en förväntan kan ha att göra med det som Alvesson (2019) tar upp om att mellanchefer ofta vill lyfta fram sådant som de anser vara viktigt. Detta kunde sätt och vis vara en realisering av att de inte anser att en förväntan är viktigt eller att de kan ha trott fel.

Även om dessa är subjektiva förklaringar, kan dessa förklaringar ge upphov till en förståelse varifrån bilden för det egna ledarskapet har kommit. Är den förstådda bilden felaktig, kan det leda till en förvrängd bild som uppstår av ledarskap (Bolden, Linacre & Witzel, 2016). Detta leder sedan till olika problem då en förvrängd bild av ledarskap har skapats och sätts på test i verkligheten.

Detta kapitel är den första delen av modell 1, där meningen var att lyfta fram hur svårt det var att förklara en förväntning. Samtidigt som den uppstår som ett resultat av sådant vi tror att fungerar och därmed en indirekt förväntan, vilket baserar på den uppfattning de fått av att de följt tidigare chefer. Viktigt för denna del är även att det är här processen påbörjas. En process där en utomstående person får en möjlig utgångspunkt för förståelsen om hur diskrepansen uppstått hos mellancheferna.

4.3 Identitet (Punkt 2.)

I denna del av analysen lyfter jag fram förklaringar som mellanchefer gett om sitt eget sätt att leda. Genom att ge förklaringar angående det egna sättet att leda och de aspekter de strävar efter, skapar det en ytterligare förståelse om förväntan. Meningen är att skapa en bild av identiteten som formats utifrån förväntan (Se kap 4.2 och punkt 1.). För att förstå hur en individ fungerar måste man även förstå sig själv eller det egna jaget. Förutom att en förklaring av det egna jaget ökar den egna förståelsen ger det även en möjlighet för någon annan att förstå hur den andra förstår. Att förstå leder till det (Weick, 1995) beskriver som ”Sensemaker”, d.v.s. den som skapar mening. Genom att sätta ord till fenomen som en mellanchefer har inuti skapar hen samtidigt mening för hen själv och för andra (Weick, 1995). För att ytterligare klargöra är denna del i analysen en betydande del för att skapa ytterligare kontext till det som framkommer senare i studien.

I diskussionerna bad jag mellancheferna att beskriva sig själv som mellanchefer och hur de agerar i rollen. Svaren jag fick varierade, men det man kunde se skillnader på var sättet hur de framförde ledarskapet och på så sätt skapa en helhet. I nedanstående citat strävar Jackie efter att förklara det sätt hen agerar med som mellanchefer.

”Alltså jag tycker om att prata en massa, jag frågar, försöker skapa en bild av hur mina underordnade klarar eller skulle klara av att utvecklas. Det är viktigt för jag har underordnande som är äldre än mig.... I praktiken far jag och frågar att klarar hen av arbetet och hur länge det tar för hen (att utföra arbetet).” (Jackie)

Jackie strävar efter att vara en diskuterande mellanchefer, på detta sätt försöker hen skapa en helhetsbild av arbetet och därmed även se till att arbetet blir gjort. Det handlar inte direkt om egenskaper som eftersöks, snarare om ett sätt att få helheten att fungera utgående från andra perspektiv. En liknande förklaring ges av Charlie där hen diskuterar om att sträva efter att diskutera med underordnade.

”Och jag vill absolut inte vara den förmannen som, som ska vara den personen som är ovanom resten av gänget. Utan jag ser det som, mera som att varje Ja tycker inte egentligen heller om ordet förman heller. Är det sen teamledare eller vad man ska kalla det. Jo det ska finnas den som bär dedär ansvaret och, o o visar riktningen och drar riktlinjer helt enkelt och går enligt den planen. Men sen ska ju nog ändå alla kunna påverka och diskutera väldigt öppet och positiv miljö. Försöker jag nog hålla och int nå sånhäran , (skratt) nå sånhär gamla dagens diktatur. Utan det ska vara öppen dialog och diskussion.” (Charlie)

Det viktiga Charlie tar upp är att endast inte utgå från det egna perspektivet, istället baserar hens tanke på sättet hur hen ska få kollektivt allt att fungera. För att sedan få helheten att fungera. Det Charlie egentligen beskriver är raka motsatsen till att hen är där bara för egen skull, istället är hen där för de andra. Samtidigt som Charlie beskriver sitt sätt, lyfter hen fram en intressant poäng om termen förman och hur hen ser på termen mellanchefer. Detta går sätt och vis hand i hand med det som lyfts upp av Learmonth och Morrill (2017). Vad Charlie säger är en relativt lös kommentar men ger en bild av att förstå bättre strävan bakom att diskutera och är därför intressant. Även Rio är på samma spår som Jackie och Charlie, då Rio beskriver samma fenomen eller arbetssätt från sitt eget perspektiv.

”Hm det är en svår fråga nå ja... försöker inte... visa att ja inte är någon chef utan att ja försöker hålla en ganska sånhär låg. Vad heter de eller va ska man säga, en mera planroll till mina anställda, att jag inte försöker visa åt dem att jag är en förman utan ja försöker fungera som en kollega som dom kan känna sig bekväm me.” (Rio)

Det dessa citat av Jackie, Charlie och Rio har gemensamt är att de strävar efter att få helheten att fungera utgående från att ta i beaktande andras åsikter. De utgår inte från sig själv utan från andra, vilket i praktiken ger upphov till Weicks (1995) citat där mellanchefer genom att skapa mening för sig själv även skapar mening för andra. Detta leder sedan till en strävan av att få en fungerande helhet.

Egentligen den raka motsatsen till de som nämnts ovan är förklaringar lyftes upp av Alex och Ezra. De utgick i sina förklaringar ur deras eget perspektiv som mellanchefer. Detta är ett korrekt sätt att förklara hur en mellanchefer leder men dynamiken blir annorlunda.

I citatet nedan beskriver Ezra hur hen strävar att fungera som förman.

”Enligt min åsikt är jag lätt tillkomlig, sådan som man kan fråga av ifall det finns bekymmer. Jag strävar att vara rättvis...(paus).... kanske...kanske, jag kan inte förklara.” (Ezra)

Hen tar upp saker som att hen strävar att vara lätt tillkomlig, en sådan man kan prata med och rättvis. Dessa är bra och positiva egenskaper utan tvekan, dock är dessa upprepningar av begrepp och egenskaper som till en viss grad uppfyller det som kallas romantiska och överpositiva begrepp. Framst för att dessa är begrepp som ofta lyfts fram, men som samtidigt inte egentligen beskriver sättet att leda. Meningen med att lyfta fram kommentaren av Ezra är inte att beskriva detta som något negativt, utan lyfts framst upp för att de är intressanta och avvikande till de andra.

Nedan beskriver Alex sitt sätt att fungera som mellanchefer, vilket även avviker från de andra utgående från hans perspektiv på ledarskap.

”Dethär med att sen då du är förman ska du också vara som ett exempel. Tycker jag att dehär att du visar lite modell som förman hur man ska vara, göra och vad man ska göra. Du är lite roolimalli till en viss grad.” (Alex)

Det Alex beskriver är att hans ledarskap är baserat på att leda med exempel. Att leda med exempel är det inget fel på, dock ger det inte direkt en bild av hur hen leder. Samtidigt som det fick mig att fundera hur man leder med exempel på distans. På något sätt är detta ett romantiskt sätt att förklara ledarskap. De flesta finländare har troligen hört citatet *”Kollaa kestää”*, vilket i praktiken betyder att man leder med heroiskt exempel. Både Ezra och Alex förklarar sitt ledarskap utgående från begrepp, egenskaper och perspektiv som utgår från mellancheferen själv, även om det är korrekta sätt att agera och ska eftersträvas är de även begrepp som ofta uppkommer i litteratur om ledarskap och kan därmed beskrivas som romantiska. Ett annat argument som stöder detta är att de på något sätt är förutbestämde förklaringar och egentligen saknar kontext, speciellt då det vi talade om var hur de skulle beskriva och förklara hur de fungerar som mellanchefer i praktiken.

Analyssammanfattning

Mellanchefer förklarar sitt sätt att leda på flera olika sätt, en del förklarade det utgående från saker de försöker göra, medan andra tar upp egenskaper och sätt utgående från ledaren själv. Det problematiska med det är att begreppen som används till en viss grad är romantiska, översimpla (Collinson, Smolović & Grint, 2018; Schweiger, Müller & Güttel, 2020; Alvesson, 2019) och egenskaper som endast baserar sig på antaganden ur mellanchefernas synvinkel (Evans, 2021). Förutom det så är det aspekter som är utan kontext och därmed är det svårt att säga ifall de fungerar eller inte (Barker, 1997). Detta kan sedan leda till en förvrängd bild (Bolden Linacre & Witzel, 2016). En förvrängd bild som kan förklaras med argumentet om att ledarskap är så mycket mer än egenskaper man utgår från (Bolden, Linacre & Witzel, 2016). Förutom att begreppen är relativt förutbestämda, kan man även ställa sig frågan hur detta syns i praktiken, speciellt då båda haft sina underordnade på distans under hela mellancheftiden (Se kapitel 3.4.1 Informanterna). Att leda med exempel på distans är relativt problematiskt av praktiska skäl. Motsatsen är hur Jackie, Charlie och Rio strävade är att se på ledarskapet ur ett bredare kontext och på så sätt öka förståelsen (Schweiger, Müller & Güttel, 2020). Deras förklaringar passar även in på att de försöker skapa mening för andra (Weick, 1995). I praktiken skapar de mening för andra genom att öka den egna förståelsen. Även om man kunde ifrågasätta deras sätt att leda, är de mera kontextbaserade och på något sätt uttänkta och efterföljda av dem själva.

Meningen med denna del Identitet (Punkt 2) är att lyfta fram olika förklaringar på hur en mellanchefer kan se på ledarskap från olika synvinklar och vad det kan bero på. Samtidigt som det ger upphov för förståelsen till grunden för att skapa ett narrativ om hur mening skapas. Detta bygger även ytterligare på narrativet om hur diskrepansen uppstår i de tre följande delarna av analysen.

4.4 Ledtrådar (Punkt 3.)

Denna del beskriver hur mellancheferna förstår ledtrådarna till diskrepanserna som lyfts fram. Dessa diskrepanser förekommer dock utifrån olika helheter som har olika innebörd och ursprung. Därmed är detta kapitel indelat i tre mindre underteman för att enklare vägleda analysprocessen. Förövrigt är strukturen den samma som i de tidigare delarna. Alla underteman har gemensamt ändamål, att de leder till behovet av valet av en handling. Med andra ord är dessa ledtrådar sedan aspekter som påverkar det som lyfts fram i punkt 4. Val.

4.4.1 Det sociala

Det första undertemat är en samling av förklaringar hur den sociala inverkan leder till en förståelse om att något kanske måste ändras i arbetet. Detta innebär också att det även kan vara en bekräftelse att mellanchefer gör sitt jobb på rätt sätt. För enkelhetens skull baserar detta tema på diskussion om feedback och hur den hanteras och förklaras av mellanchefer. Eftersom det annars vore svårt att urskilja temat ur omgivningen och dess inverkan på mellancheferna.

Till den sociala inverkan hör att mellanchefer söker bekräftelse för sitt ledarskap genom feedback från de som är under, jämställda och ovanför dem. Detta leder till en helhet där de kan sträva efter att få bekräftelse för sitt sätt att leda. Därmed förekommer det ofta i form av feedback som sedan leder till en möjlig uppfattning om framtida val.

Ett exempel på behovet av feedback lyfts upp av Ezra:

”Inte har jag fått det uppifrån eller nerifrån. Nog sku ja lixom villa få feedback, men nog vet ja ju de att då ja inte själv heller kan ge feedback...nog vet jag ju det. Men inte är jag själv heller van i kulturen att man sku ha fått någo positiv feedback åt hållet eller annat. Så inte har de blivit en såndär någonslags rutin av det. Det är något som man sku villa lära sig, sånt att man sku ge feedback åt hållet eller det andra. Det har lixom helt fallit bort helt enkelt.” (Ezra)

I detta citat beskriver Ezra hur hen skulle villa ha feedback, men av någon anledning har hen inte fått det nu eller tidigare. Detta är även något som haft en inverkan på Ezras sätt att själv ge feedback, vilken hen sedan beskriver som ett resultat av den finska arbetskulturen. Det som är uppenbart i detta citat är att mellanchefer försöker att ge feedback, men helt enkelt saknar verktyg att göra det. Detta är egentligen ett relativt praktiskt exempel som beskriver vikten av erfarenhet, vilket sedan är kopplat till att förstå. I nedanstående citat beskriver Jackie samma problematik:

*”Alla vill ju säkert ha positiv feedback, men de e nu bara kall fakta att man inte får det. Skit får du men aldrig något positivt. Fastän man borde försöka, själv försöker jag vara sån att om något påriktigt går bra så säger ja i praktiken att f** så bra jobbat... men men, det är något som ofta glöms bort. Medan skit får man och säger direkt och så frågar man varför och hur gjorde du nu sådär. Men sen då något är bra gjort så int ger du för dedär goda, det är kanske den här finska mentalitet att att man inte delar, ger inte dendär positiva feedbacken.” (Jackie)*

Vad Jackie menar i sin förklaring är att en mellanchefer ofta får feedback, men den är kanske inte riktad på rätt sätt. Det är svårt att förändra något då det endast handlar om resultat, då feedback inte ges på rätt sätt eller om det ges på fel grunder, saknar feedbacken även kontext. Då saknas även meningen i det hela och därmed fungerar den inte som en bekräftelse eller sätt som ger verktyg till en förändring. I citatet nedan diskuterade vi med Ezra om skolning och ifall den gett stöd för ledarskapet. Vilket ledde till en förklaring av behovet av stödet av den egna chefen.

”Noo... int vet jag om jag behöver mera skolning, kanske istället mera stöd. Lixom mera stöd av den egna förmannen och något konkret. Lixom på något sätt konkret förklara hur vissa saker kan göras.” (Ezra)

I Ezras citat beskriver hen bra tanken om stödet, det är något en mellanchefer vill ha för att i praktiken få ledtrådar till det egna mellancheferarbetet. Även Alex är på samma spår, dock beskriver hen det via ett konkret exempel där hen skulle behöva stöd.

”Saker som handlar om beslut är ekonomiskt sätt stora som du skulle villa ha någon att dela ansvaret med och du får inte svar på frågor som att vem ska betala vad ska vi göra.” (Alex)

Alex menade att hen villa ha stöd i ekonomiska frågor. Frågor som hen inte direkt hade svar på eller bekräftelse till beslut hen inte hade befogenhet att göra. Dock lyfter Alex upp en viktig poäng om hur viktigt det är att dela ansvaret med någon, vilket även är ett argument för den sociala bekräftelsen (Weick, 1995). Genom att ha någon att bekräfta att man är på rätt spår i besluten. Även om det lyfts fram problem som har att göra med stöd och feedback uppkom det även förklaringar på sätt hur feedback fungerade, i Charlies fall gavs feedback nerifrån.

”Såna som jag haft att göra med tidigare och såna jag jobbat med tidigare myky tätt ihop. vetdu dom säger nog direkt om det är något som dom tycker att jag har alltför mycket på mitt bord, så dom säger fräckt åt mig isåfall: att hej nu borde du nog lite fundera på att hur du ska lösa dethär problemet.” (Charlie)

Charlie framför ett praktiskt exempel på hur den sociala inverkan påverkar en mellancheferns sätt att agera och därmed även att göra val. I Charlies fall har hans underordnade gett feedback; att nu måste hen fokusera på annat istället för att överbelasta sig själv. På så sätt får även hans underordnade det bättre då hen har tid med annat än bara det vanliga jobbet.

Analyssammanfattning.

I citaten ovan har jag lyft fram aspekter som berör den sociala inverkan mellancheferna tar upp. Det är komplext att ge och få feedback eftersom man saknar erfarenhet. Vilket i praktiken förstärker erfarenhetens vikt för i enlighet med Weick (1995). Samtidigt förklarar de även olika tankar om varför feedback är så viktigt. Samtidigt som de berättar hur ur det stöd de får eller inte får påverkar deras sätt att agera. Det kan handla om social form av stöd av din egen mellanchef. Det väsentliga med dessa förklaringar är hur de lyfter fram vikten av den sociala bekräftelsen. En bekräftelse som även lyfts upp i teorin av Weick (1995) och grundar sig på att en individ är bunden av den sociala inverkan. Detta ger även upphov till argumentet att mening inte bara skapas för individen själv, men även för andra eftersom dessa är bundna till varandra. Ett argument som sätt och vis besvarar det Maitlis och Christianson (2014) ifrågasätter då det handlar om vem mening skapas för. Speciellt i kontexterna av att fungera som mellanchef.

4.4.2 Omgivningen.

Förutom det sociala, handlar det även om att skapa en uppfattning om den omgivning individen agerar i. Detta eftersom omgivningen även påverkar en mellanchefs sätt att agera i olika situationer. Denna omgivning ger även impulser om hur man ska agera i olika situationer.

Ett praktiskt sätt att se förändring i omgivningen är hur den nya rollen har påverkat gemenskapen och dynamiken på arbetsplatsen. Det är även något som mellanchefer själv lägger märke till då de stiger in i en ny roll, främst för att det är en relativt stor förändring. Charlie beskrev detta bra då vi talade om vad som hade förändrat sen hen blev mellanchef.

”Man hade som sagt det att man skötte det själv. men nu har man betydligt flera att fundera på.” (Charlie)

Det Charlie beskriver är en förändring som är naturlig, då en person blir mellanchef. I praktiken är individen i en ny situation där hen tidigare bara skötte om sig själv och det egna arbetet. I den nya rollen bär individen ansvar över andra. I teorin beskrivs detta som att en individ strävar efter att passa in i den nya omgivningen (Weick, 1995). Detta innebär i praktiken att mellanchefer strävar att passa in i den nya rollen och på vägen göra skapa förståelse av omgivningen. De hamnar även ta ställning till frågor de inte tidigare gjort, förr kunde de kanske ha slopat allt under mattan, men nu måste de

även förstå vad rollen innebär och hur den påverkar omgivningen. Det är egentligen något som Jackie förklarade om rollen som mellanchefer.

*”En förman skulle egentligen inte i praktiken få vara en kompis med sina underordnade, okej inte tillbringa jag fritiden med dem, det är något helt annat. Men int e jag en såndär mu*****, vissa blir ju såna då de blir förmän, att dom blir riktigt ordentligt mu*****. Nog kan jag slänga läppä med dem som förr, inte är det ju något med det. Det hela handlar ju om att vi alla är en del av helheten och samspelar tillsammans. Vi är alla beroende av varandra,... inte är det som om man själv kunde fixa allt... tyvärr.”*
(Jackie)

I citatet beskriver Jackie hur förändringen har varit i omgivningen, samtidigt som hen har strävat efter att omforma den till att passa hen (Weick,1995). En annan viktig poäng är Jackies beskrivning på mellanchefer som inte gör denna förändring. Tvärtemot blir de mu***** då de får sin roll som mellanchefer. Det Jackie sedan fortsätter med är att försöka förklara hur dynamiken har ändrat sen hen blev mellanchefer och avslutar med att hen förstår att man inte själv kan göra allt. Att inte kunna göra allt är även ett argument som lyfts upp av Ancona. et. al. (2007) som ett faktum som är bra att komma underfund med som ledare eller mellanchefer.

Det handlar även om ett aktivt beslut av att ta vara på situationen och försöka förstå den (Weick (1995). Det är svårt att förstå varför vissa saker görs om man inte försöker ta del av den. Charlie ger ett bra exempel på detta.

”Försöker diskutera och lösa dem istället för att man bara tystar ner dem....Men många bär ju med sig som nångång i tiderna som int har varit acceptabelt. Att sånt där har man inte fått göra tidigare att få ha sin åsikt ungefär. Så fick man, så blev man nertystad med det samma.” (Charlie)

Det Charlie tar upp är hur viktigt det är att förstå sin omgivning. Charlie menar att hen har tagit vara på sin omgivning genom att diskutera de känsliga sakerna, för att kunna förstå dem bättre och på det sättet även skapa mening för sig själv och andra. Ett argument som Weick (1995) beskrev som meningsskapare.

Mellanchefer kan även hamna i situationer som inte är bekväma och därmed är tvungna att fundera över sin roll och hur de kan framföra olika aspekter till andra. Detta relativt problematiska läge togs upp av Alex, då vi diskuterade om vad som är svårt i arbetet.

”Men tänk exempelvis om det sku vara så att någons hund skulle ha dött och personen är helt förstörd. Det är helt förståeligt men är det egentligen en orsak att vara borta från jobbet? Då du kollar på det svart och vitt..... Och som förman kan du ju inte gå och säga det heller (till den som skulle tura varför någon är borta) för att förmannen har också tystnadsplikt. Det skulle vara lätt att säga hej kan du fixa dehär och kunna säga rakt ut vad det handlar om. För den andra som du frågar kanske har alltför mycket från tidigare redan. Och kanske den då bara tänker att den som är borta är bara borta för att vara det.... Det är mycket sådär utöver det egna jobbet att stöda andra med deras problem.” (Alex)

Det Alex beskriver är en svår situation, hen har i princip hamnat ut att vara en psykolog som stöd för personen med otur. Samtidigt är hen dock tvungen att sköta sitt eget arbete som mellanchefer, problemet uppstår dock att var kan hen dra gränsen på ett fungerande sätt. Orsaken varför jag lyfter fram detta citat är att det i praktiken är omöjligt att förbereda sig för att kunna agera i en sådan situation som Alex just beskrev. För drar hen bara en kall gräns så kommer omgivningen att reagera av det på ett negativt sätt.

Analyssammanfattning:

I denna del av analysen har jag presenterat förklaringar som mellanchefer gett om sin omgivning. Genom att ta vara på sin omgivning kan de skapa mening för sig själv, men även för andra (Weick, 1995). Samtidigt som de tar vara på omgivningen för att förstå den bättre är de även i vissa fall tvungna att ta ställning till frågor som inte berör dem, vilket gör det oerhört viktigt att agera på ett korrekt sätt som gynnar alla i omgivningen. Även om mellancheferens roll är att få helheten att fungera där hen tar vara på omgivningen, är det ändå viktigt att det görs på ett aktivt sätt som leder till resultat (Weick, 1995). Vad detta betyder är att inget kommer gratis bara för att individen är mellanchefer. Därmed handlar ledarskap även om att ta en annan synvinkel i beaktandet (Evan, 2021).

Därmed är det viktigt att förstå hur mellanchefer förklarar sin omgivning, för att en utomstående ska få en möjlighet att förstå varför något ändrat. Detta innebär att omgivningen är direkt kopplad till förståelsen för diskrepansen som uppstått eftersom den till en viss grad förklaras av den, samtidigt som den leder mellancheferna vidare.

4.4.3 Iakttagelser, impulser och slumpen.

I denna del beskriver jag med hjälp av citat olika iakttagelser och impulser de slumpmässigt beskrivit att de lagt märke till. I princip kunde man kategorisera dem som delar av den sociala inverkan eller omgivningens inverkan på mellanchefer. För enkelhetsskull har jag valt att kategorisera dessa skilt. Orsaken till varför jag vill poängtera dessa aspekter är hur viktiga de är för mellanchefer då de agerar som mellanchefer. Iakttagelser och impulser är i grund och botten ledtrådar som framkommer av slumpen i en händelse utan desto mera kontext. I praktiken kan mellanchefer få dessa iakttagelser och impulser i det vardagliga jobbet då något inte går som de planerat eller att budskapet de försöker ge ut inte tas emot. Detta leder i praktiken till en impuls eller iakttagelser mellanchefer får tillbaka som de sedan kan skapa mening från.

Problemet med impulser och iakttagelser är att det inte finns någon gräns för vad och varför man tolkar dem på ett visst sätt. Denna problematik beskrivs av Weicks citat nedan.

“It seems like people can make sense of everything “Weick (1995).

Vad citatet ovan berättar är hur komplext det är egentligen att förstå något. Att förstå är sedan en väsentlig del av att mellanchefer kan fatta beslut vilka utgår ifrån att hur de samlar in informationen de behöver för att fatta beslut. Valet beror sedan på hur man tagit och behandlat impulser och iakttagelser och hur beslutet sedan utförs utgående från slumpmässig helhet som sedan leder till en formulering av det rätta beslutet (Weick, 1995).

De flesta mellanchefer upplevde press, en faktor uppkom i olika delar av diskussionerna. Framst för att de upplevde att det var en av de ledande faktorerna varför de gör på det sätt de gör. Den upplevda pressen var med andra ord en uppenbar faktor som inverkade på valen de gjorde. Att hantera pressen är en del av arbetet och det måste tacklas och förstås för att kunna handskas med den. Med andra ord kan den upplevda diskrepansen vara ett resultat av en press som satt hjulen och rulla. I citatet nedan beskriver Jackie en viss komplexitet av press och hur hen menar att det kommer att ske en förbättring, speciellt då det gäller pressen som utgår från tidsfaktorn.

”Nog är det så att det leder till press (med tid) ... men om vi säger som så så har jag bara varit i denna post en kort stund, men att nog har jag utvecklats mycket med hur jag använder mig av den arbetstid jag har och var jag använder den... Du kan liksom själv ganska långt styra vad du gör vid vilket tillfälle. ... Att nog har det varit mycket att lära sig.” (Jackie)

Jackies citat ovan beskriver värdet av hanteringen av tiden, eftersom tiden sedan leder till press av att få arbetet gjort inom utsatt tid. Verktøget för hanteringen är visserligen individuell men Jackie menar att hen motverkan pressen genom hantering av den egna tiden. Något som hen under tiden blivit bra på och underlättat hens arbete.

Det hela kan även handla om egna förväntningar som leder till en press av jobbet. Ett sådant exempel gavs av Ezra som funderade länge på hur hen skulle besvara hur press påverkar henne och vad det egentligen kan bero på.

”Pressen av arbetet eller förmansarbetet? Kanske pressen för förmansarbetet kommer från mig själv för jag skulle vill vara en bättre förman. Att man ska ge dendär feedbacken, motivera egna teammedlemmar. Men sen då det har varit så bråttom i det egna arbetet så har man inte helt enkelt hunnit.” (Ezra)

Ezra beskriver hur pressen av själva arbetet har lett till en viss slutsats av att hens tid inte räcker med allt. Ezra upplever att hen skulle kunna vara en bättre mellanchefer och göra allt det som krävs, dock så har hen fått uppfattningen om att tiden inte räcker till helt enkelt. Det hela leder sedan till en känsla av press som styr Ezras handlingar. Press kan även vara ett resultat, men också en impuls eller iakttagelse att man inte får stödet eller man upplever att det är svårt att svara på en fråga. Denna impuls och iakttagelse lyftes upp av Alex då vi diskuterade om stödet som saknas och hen skulle vara i behov av.

”Men att de här. det sätter ju bara den pressen på mig då hen inte svarar. om man tänker från min synvinkel. Tänker vi så att jag har pressen från mina underordnade att dom måst få svar, men jag får inte av min förman svar. De bildar ska vi säga ganska mycket press på mig.” (Alex)

Ett resultat av detta Alex beskriver är en förståelse av att hen är i en situation där hen inte kan svara på frågor som ställs då hen inte själv heller vet. Att inte ha svar leder sedan till att hen måste försöka ge något svar som består av slumpen av vad hen förväntar att är rätt. Alex beskrivning är på samma spår av en sannolik lösning som skapas då de inte finns ett färdigt rätt svar och då är det slumpen av bilden som leder till den givna uppfattningen i enhet med Weick (1995).

Vi diskuterade även stundtals om vad som har ändrat sen de blev mellanchefer. De förklaringar som handlade om detta fenomen beskriver om hur mellanchefer har skapat mening från den bild de fått. I citatet nedan beskriver Jackie hur själva stressen har varit någon form av impuls eller iakttagelse av förändring som skett då hen blev mellanchefer.

”Stressen är det som har ändrat, förr kunna man bara lämna det man gjorde till morgondagen. Men nu kommer det ibland sådana situationer att jobbet inte blir på jobbet eftersom du i praktiken bär ansvaret av att det blir gjort. Förr kunde jag bara lämna, men nu kan jag inte.” (Jackie)

Vad Jackie beskriver är en förändring som hen förstått av den nya rollen. En förändring som lätt till en konkretisering av realiteten, hen kan nu bara inte lämna jobbet helt utan är tvungen att bära på det i fritiden också. Vad Jackies beskrivningen även ger upphov till är en viss mening av att lära sig genom att göra, som sedan leder till en skapad förståelse. Det kan även uppstå i en situation utan någon kontext egentligen. Ett sådant exempel lyfts upp av Charlie.

”Men annars också att, att man kanske märker på någon reaktion att för detdär nu rätt eller för det helt fel. Men int vet ja nu sätter ja mig ner och skriver plus o minus. Men att när man får feedback åtminstone, att dedär va bra och detdär va int bra sätt. Att då vet man ju om det är något man inte ska fortsätta med eller så är det något nån ska fortsätta med eller utveckla.” (Charlie)

Det viktiga i Charlies förklaring är hur en reaktion i hens fall lett till en impuls och iakttagelse av något konkret som inte direkt för i mål. Förklaringen är egentligen någonstans mellan social och omgivning men eftersom kontexter saknas blir det mera förståeligt som en impuls och iakttagelse av realiteten som lett till förändring.

Analyssammanfattning

Mellanchefer blir utsatta för olika impulser och iakttagelser, som hjälper dem att skapa mening (Weick,1995). Dessa är dock väldigt svåra att se och tolka eftersom alla tolkar olika och därför blir det en varians (Weick, 1995). Detta innebär sedan att det blir väldigt svårt att få tag på vad som egentligen är iakttagelsen eller impulsen som gett upphov till förändringen (Sandberg & Tsoukas, 2015). Samtidigt leder dessa aspekter till en förståelse av att något kunde eller borde ändras (Weick,1995).

Citaten som lyfts fram är viktiga för att kunna förstå varför mellancheferna har gjort förändringar i sitt sätt att leda. Sättet hur de förklarar hur press, stress påverkat dem ger upphov till att de i princip är tvungna att välja vad som ska göras. Samtidigt är detta även en aspekt som förklarar något som de direkt inte varit förberedda på, vilket sedan förklarar en diskrepans som uppstått. Förutom det kan denna diskrepans även vara ett resultat av att individen förväntat att rollen som mellanchef är någon

helt annan än vad den är i praktiken. Detta kan sedan tolkas som att de varit tvungna att anpassa sig till den nya realiteteten på sätt eller annat för att kunna förstå bättre.

4.5 Val (Punkt 4.)

I kapitlet om val presenterar jag förklaringar som mellanchefer berättat om hur de använder sin tid och vad de har varit tvungna att ändra på. Genom att presentera de olika val som mellanchefer har gjort ger det en kontext till vad de i praktiken varit tvungna att göra för att kunna sköta sin uppgift. Valen är därmed ett resultat av de ledtrådar som presenterats i analysens tidigare kapitel (punkt 3, kapitel 4.4). Därmed är det viktigt att förstå valen för att förstå diskrepansen.

Förutom att val är viktiga är de även svåra att förstå, (Se kapitlet komplexitet av val) samtidigt som de i praktiken är svåra att identifiera. Slutresultatet är att jag valt att presentera olika prioriteringar som mellanchefer varit tvungna att göra.

”Ja, pust.... det med priorisering av saker är något man måste göra, att för tillfället har jag inte haft någon annan möjlighet än att prioritera det vardagliga arbetet. De vardagliga sakerna påverkar hur vardagen löper. Vilket har betytt att det tyvärr blivit borta från förmansarbetet.” (Ezra)

I följande mening fortsätter Ezra att förklara vad hans val har inneburit och vad det lett till.

”Absolut att svara på frågor, men det är där det blir, att inte har jag tid med något annat sen.” (Ezra)

Ezra tar upp viktiga aspekter om att fungera som mellanchefer. Hen har varit tvungen att göra val av handlingar som utifrån den mening hen skapat, vilket lett till en förståelse hur hen får arbetet att fungera. Samtidig som Ezra tar upp det sätt som nu fungerar, kunde man höra att en tanke om att detta inte fungerar i längden för det leder till ett resultat som inte egentligen eftersöks. Samtidigt som en praktisk diskrepans uppstår. En diskrepans kan även uppstå av andra skäl. Rio förklarade hur hans roll hade ändrats pga. att hen fick mera arbete och på så sätt inte kan göra arbetet på samma sätt som förr. Rio har med andra ord varit tvungen att ta på sig mera arbete som lett till en viss överbelastning.

”Jaa nå det var ett arbete som inte hade skötts så bra och en som skötte detta jobb tidigare fick nya uppgifter. Sen fanns det inte egentligen någon annan som kunde ta

detta extra arbete än jag. Så, de va egentligen, sku ja ha fått välja sku ja int ha tagi emot dedä extra arbetet. Men de fanns int riktigt någo andra alternativ.” (Rio)

Rio beskriver bra en diskrepans som uppstått och hur hen försökt skapa mening till den. Rio har bara varit tvungen att ta ett extra jobb vid sidan om, som sedan ledde till en prioritering. Fenomenet som beskriv av Rio är egentligen ett exempel som lyfts fram av Colville, Pye och Brown (2016), det som kan vara en sanning nu kan och kommer att ändras, vilket sedan leder till att nya val och ny mening av kontexter måste skapas. Där hjälper dock det man haft erfarenhet förr, eftersom det ger verktygen för processen att förstå och vad som krävs. I nedanstående citat beskriver Jackie hur hen får en ny mening genom att ställa frågor:

”Alltså jag gör i praktiken så att jag går och frågar om de kan utföra arbetet och hur länge tar det för dig. Om du behöver hjälp kom o fråga. Som sagt min bakgrund ger en möjlighet till att hjälpa till i vissa arbeten, om jag själv inte har bråttom (Detta betonade hen tydligt).” (Jackie)

Vilket sedan kan leda till val av delad mening, som sedan underlättar arbetet. Ledarskapet handlar om att skapa mening för andra (Ladkin, 2010), vilket innebär att en mellanchefer måste även göra val och beslut som påverkar andra. Att göra val som berör andra är inte enkelt och det är där som en viss diskrepans uppstår då en mellanchefer måste försöka pussla ihop helheten till att få det att fungera. Detta pussel beskrivs av Charlie:

”Det är det där eviga pusslandet, att var går dendär gränsen att jag kan inte heller bestämma att två dagar i veckan så gör ja dethär och tre dagar i veckan gör jag dethär. Evtigt pusslande lixom att få det lixom att gå i land. Ibland är det så att vissa case som kanske tar det under arbete. Så händer det inget, men ibland så händer allt samtidigt. Då kan det just vara svårt att få allting att löpa. Allt som man har på hälft med detdär förmansuppgifterna som ska redas upp och fixas. den biten o den biten, diskutera och ta reda på o sänthäran. O sen va det att du har ditt eget jobb som har deadlines som måste fixas.” (Charlie)

Charlie ger en rätt så bra förklaring vad som gäller de olika valen och dess konsekvenser, ibland fungerar det att ta extra arbete ibland inte. Orsaken är som sagt att realiteten och förutsättningarna ändrar konstant. Något som definitivt leder till att en mellanchefer är tvungen att göra val som hen inte kan förbereda sig på. Det kan handla om att få en dag att gå undan, men det kan även handla om att

skapa en uppfattning av att man får mera arbete som leder till en förändring man måste förstå, för att sedan kunna göra val som påverkar mellanchefsarbetet.

Analyssammanfattning

En mellanchefer är tvungen göra olika val, val som kan ha att göra med det vardagliga arbetet som mellanchefer. Ibland är valen mera obekväma än de andra (Holmberg & Tyrstrup, 2010) och ibland handlar det om att man själv måste ändra på något för att skapa sig en bättre mening och på så sätt fatta rätta beslut (Weick, 1995). Komplexiteten finns i kontexten av valet som är konstant i förändring. Dock kan det upplevda (Weick, 1995) hjälpa på traven. Det är dock inget speciellt de hamnar ut för, visst det handlar om ledare som måste fatta beslut men detta betyder inte att det är ledaren som är i fokus, utan att ledaren måste dela ut fokuset för att kunna fungera bättre som mellanchefer.

Mellanchefer strävar att göra rätta val (Alvesson, 2019; Barker, 1997). Dock finns det aspekter som påverkar detta val, hur vet man egentligen att man gör rätt val vid rätt tillfälle? Ett sätt att utgå från är att förstå vilken vikt erfarenheten har för valet (Weick, 1995). Har en individ upplevt det (Weick, 1995), har hen ett verktyg som hen kan möjligen använda i ett senare tillfälle, något som lyfts upp av Pye (2005). Samtidigt är det värt att minnas realiteten, förändring sker snabbt och det vi tror nu kan se helt annorlunda ut imorgon (Colville, Pye & Brown, 2016).

Sist och slutligen handlar val om att göra ett beslut. Varefter en mellanchefer sedan ser om det fungerade eller inte och på så sätt skapa mening (Weick, 2020). Genom att ge mening och förstå bakgrunden till vissa val, kan mellanchefer även förstå att inget är absolut. Förståelsen av att det sker förändringar leder sedan till stabilitet på arbetsplatsen (Steinbayer, Rhew & Cgeb, 2015) (se Weick 1995; Weick et.al., 2005). Eftersom denna förståelse ökar möjligheten att göra snabba beslut som berör olika tidpunkter av arbetet (Holmberg & Tyrstrup, 2010). Vikten av denna förståelse är speciellt viktigt i det vardagliga arbetet där en mellanchefer hamnar ut för olika obekväma situationer med press från olika håll och måste skapa mening (Holmberg & Tyrstrup, 2010). Mills, Thurlox och Mills (2010) ifrågasätter varför just ett val gjorts och varför alla inte gör samma val, som sedan lett till skapad mening? Med andra ord är det en varians som uppstår då mellanchefer har skapat olika bilder av mellanchefsarbetet och på så sätt utför varierande val som leder till en ny helhet.

I detta kapitel har jag lyft fram förklaringar om olika val och varför mellanchefer gjort dessa val. Det är även här som man kan se en tydlig diskrepans som uppstått. Mellanchefer har varit tvungna att skapa mening för det de gör som de inte har gjort tidigare. Detta innebär sedan att det kan vara problematiskt att få helheten att fungera på det sätt man eftersträvat efter. Kapitlet är även det sista

som lyfts fram innan reflektion. Denna reflektion är ett konkret resultat av förklaringar som mellanchefer lyft fram om det egna arbetet.

4.6 Reflektion (Punkt 5.)

Kapitlet om reflektion lyfter fram exempel ur reflektioner som mellanchefer gett i slutet av våra diskussioner. Genom att de reflekterar ger de en slutlig uppfattning som leder till att förstå mening och en möjlig diskrepans. I kapitlet lyfter jag fram konkreta exempel på slutsatser de själv dragit av sitt mellancheferarbete. Även om det handlar om en reflektion till det förflutna ger detta även ett upphov till hur framtiden förstås. Meningen med dessa reflektioner är att binda ihop modellen till en helhet, men även att skapa en kontext som binder det hela till en analys där mellanchefer egentligen själv förklarar en diskrepans.

En väsentlig del av skapad mening är en reflektion över det man upplevt, vilket sedan underlättar förståelsen för den nya helheten. Meningen med denna reflektion är att lyfta fram sådant de reflekterat över i diskussionen och även om mellancheferarbetet. Det är även i den reflektion man kan se i Charlies svar då vi diskuterade om framtid och jobbet nu.

”Man är inte färdig utan man lär sig hela tiden. Kunna reflektera och kunna anpassa sig till en situation.” (Charlie)

Charlies slutsats av eget arbete som mellanchefer är i all enkelhet briljant, inte bara för att den ger upphov till att hen förstått en del om vad det hela handlar om, men samtidigt är detta även en reflektion. Att hen strävar efter att förstå det hela bättre genom en öppenhet till processen. Att en reflektion har gett mervärde för Charlie bekräftar det som lyfts fram tidigare om reflektionens betydelse för mening som skapas (Weick, 1995; Sandberg & Tsoukas, 2015). Det intressanta med citatet ovan var att hen inte slutade där utan utvecklade sitt svar i ett lite senare skede.

”Det är en lång process. Man är inte färdig utan man lär sig hela tiden. Kunna reflektera och kunna anpassa sig till en situation.” (Charlie)

Det viktiga Charlie tar upp är att kunna reflektera och kunna anpassa sig till en ny situation. Det Charlie tar upp är egentligen det grundläggande antagandet om sensemaking. Strävan att försöka få sambandet eller helheten leder till att mellanchefer förstår varför något inte är som man kunde tro och

därmed även strävar till att förstå den bättre. I citatet nedan lyfter Rio fram det hen lagt märke till i sitt arbete, samtidigt som hen ger en ypperlig förklaring varför en diskrepans egentligen uppstår.

” ööh mhh de som jag ändå tänkt jätte mycket själv på e att så e också egentligen att man antar saker. Man antar ofta att alla människor är som en själv o att sen e de väldigt svårt att förstå då, nån då de kommer fram att någon inte är som en själv liksom att nån e annorlunda på ett visst sätt. o att sen på något vis sådä hitta en lösning för att komma förbi de. Man vetju hur man själv sku göra demen att va heter de, men att hur ska man då hitta en ny lösning för den här andra personen då hen gör något, eller hur hen gör saker på ett annat sätt så de e väldigt svårt. Och där kommer nog också in, tex. kulturella skillnader och de e egentligen, ja de e många faktorer som påverkar det. livssituation, ålder, erfarenhet o liksom helt personligt från personlighet. hur personer jobbar. ...” (Rio)

Det Rio berättar är någon form av förståelse varför något inte fungerar som man tror. Därmed är det frågan om något annat som ger upphov till diskrepansen och därför är svår att förklara. I följande förklaringar av Alex och Charlie fungerar som en summering för varför diskrepansen egentligen uppstår. Till först Alex:

”Jag hade kanske förväntat mig att det skulle ha varit mera. Jag blev överraskad av att förmansarbete att hurdant det är. alla kan förvänta sig vissa grejer som semesterplanering. Men det att du måste höra på allas bekymmer och sånt.” (Alex)

Och sedan Charlie:

”Nåå kanske det som har kommit som en chock eller kanske sånt jag inte tänkt på tidigare när int man har haft något att göra med det utan bara skött sitt eget. Så är kanske dethäran allt med pusslande, pusslandet vid frånvaron och sänthäran. Som helt enkelt tar mycket mera energi än vad man har tänkt..” (Charlie)

I Alex och Charlies citat berättar de konkret om att det är en överraskning. Detta tyder på att det handlar om att man inte kunnat förvänta sig vissa aspekter om ledarskap. Då en individ inte kunnat veta har saker kommit som överraskningar som de sedan försökt förstå. Med andra ord är det själva förväntan som leder till diskrepansen till verkligheten.

Analyssammanfattning:

Reflektion som mellanchefer gör är en viktig del för den uppfattning de skapar. Strävar de inte efter att förstå är det relativt svårt förstå varför något i praktiken sker. Det är i reflektionen som ramarna skapas för förståelsen Weick (1995), utan dessa ramar skulle det förflutna sakna en kontext att utgå från. Då en mellanchefer reflekterar eller tänker tillbaka så kan han se varför något fungerade och inte fungerade. Samtidigt ger det upphov till en förståelse av att det handlar om en ständig process Weick (1995), där förståelse skapas bit för bit. Utgår mellancheferna i sin reflektion om en tanke eller en händelse leder det även till att den nya uppfattningen får en kontext (Weick,1995). Detta kan sedan användas som ett verktyg för att ytterligare förstå andra händelser. Med andra ord ett verktyg för ytterligare mening (Pye, 2005).

Förutom att reflektion är en väsentlig del för att skapa mening, ger även denna reflektion värdefulla antaganden om diskrepanser mellan förväntan och verklighet då det kommer till att fungera som mellanchefer. I denna reflektion framkommer även en reflektion om sådant som har överraskat, kommit som en chock eller att man insett att det man trott inte kanske är det som det är i verkligheten. Därmed kan jag även konstatera att i reflektionen uppstår slutligen diskrepansen eftersom man då förstår hur man ska göra för att förstå varför det inte fungerade som man trodde.

Sammanfattning av Analys och Empiri

Helheten av det presenterade ger en bild av aspekter som påverkat mellancheferns sätt att agera som chef. I praktiken innebär detta att diskrepansen inte uppstår i saken de förklarar, utan sättet hur de formulerar förklaringen. Samtidigt som helheten av intervjuerna ger upphovet för förståelsen om hur olika delar inverkar på helheten.

5. SLUTDISKUSSION OCH RESULTAT

Denna avhandling har strävat efter att beskriva var, hur och varför diskrepanser uppstår. Dessa diskrepanser uppstår då en individ stiger in i rollen som ny mellanchefer och förväntan på arbetet krockar med verkligheten. Problem som uppstår är en följd av detta och leder till att nya mellanchefer ofta kämpar i början av karriären med att passa in i den nya rollen. Genom att förstå rollen bättre kan mellancheferna dock utvecklas i sitt arbete och därmed även få helheten att fungera. Förståelsen skapas i takt med att mellancheferna får mera erfarenhet. Men denna förståelse är inte universal, eftersom den är baserad på subjektiva upplevelser och är därmed bunden till subjektets egen uppfattning om verkligheten. Detta innebär att det inte är möjligt att förstå den subjektiva diskrepansen, istället kan man förstå en möjlig diskrepans och hur den möjligen har uppstått utgående från den egna uppfattningen som skapats. Med detta menar jag att det inte är möjligt att förstå diskrepansen, men det är möjligt att förstå var, hur och varför den har uppstått med hjälp av teorin om sensemaking och denna avhandling.

Den förväntan som skapas av mellanchefer innan de stiger in i den nya rollen är subjektiv och därmed finns det en varians i hur den förklaras. I det empiriska materialet har mellancheferna berättat hur de skapat förväntan om arbetet genom att följa chefer de haft tidigare och läst litteratur. Därmed är detta en möjlig lösning som de skapat av verkligheten och är därmed baserad på slumpen. Detta är i enlighet med Weicks (1995) teori om slumpen. Detta innebär med andra ord att de nya mellancheferna har skapat en möjlig uppfattning om mellancheferskapet, därmed tror de sig veta vad rollen innebär innan de egentligen vet vad rollen är. I praktiken är denna uppfattning en förklaring till var, hur och varför diskrepansen uppstår då de stiger in i den nya rollen som mellanchefer. Uppfattningen de skapar är dock tvetydig eftersom den är i en konstant förändring då mellancheferna får mera erfarenheter om arbetet, vilket förklarar varför mellancheferna hade svårt att förklara sin förväntan på mellancheferarbetet. Detta är i enighet med Weicks (1995) teori om erfarenhetens roll för att skapa ny mening. Samtidigt handlar det även om en förändring eller ständig process där ny mening konstant formas; ett fenomen som lyfts fram av Weick (1995). Själva diskrepansen är därmed den att en mellanchefer tror eller förväntar annat av arbetet än vad arbetet i den nya rollen är i verkligheten. Följden är sedan att en individ inte kan veta vad det egentligen innebär innan hen gjort det i verkligheten. Sist och slutligen är det överraskningen som lyfts upp av mellancheferna som därmed även förklarar diskrepansen. Genom att förklara att de varit tvungna att göra arbete och ta itu med frågor de inte varit förberedda på. Ett exempel på detta är ansvaret över andra och hur de är tvungna att pussla ihop helheten om någon är ledig eller sjukskriven. I praktiken är aspekterna som lyfts fram

vardagliga men svåra att förstå innan man varit tvungen att handskas med dem. För att förstå detta bättre måste mellancheferna i takt med att de blir mera erfarna ta till vara på den information de får av den sociala inverkan, omgivningen och de olika impulser och iakttagelser de får i sitt arbete. Det är nämligen dessa ledtrådar som vägleder mellancheferna i arbetet, vilket även beskrivits upp av Weick (1995). Ledtrådarna är dock lösa och måste läggas i ramar för att förstå dem bättre. Ramarna för den insamlade erfarenheten kan ställas upp med hjälp av att reflektera till det förflutna i enlighet med Weick (1995), eftersom det är där förståelsen egentligen uppstår. Detta betyder även att det är i reflektionen som mellancheferna upptäcker diskrepansen och strävar efter att motarbeta den och skapa en bättre förståelse. I denna avhandling framkom det även i praktiken, eftersom mellancheferna i sin reflektion i flesta fall insåg att något måste ändra för att få helheten att fungera. Därför är denna avhandling viktig, eftersom den strävar efter att ge ett verktyg för kommande mellanchefer att förstå varför rollen som mellanchefer inte är den som man förväntat. Resultatet är att de har en bättre möjlighet att förstå rollen och diskrepansen som högst antagligen uppstår.

Ett praktiskt exempel på en diskrepans handlar om feedback. Mellancheferna "försökte" ge feedback, dock saknar de verktyg och erfarenhet av funktionen av feedback för att kunna ge den. Detta är en intressant diskrepans eftersom feedback är fundamentalt för att kunna leda och förstå arbetet. I praktiken är det svårt att veta gör du rätt eller fel om ingen berättar om det. Mellancheferna menade att diskrepansen med feedback skulle varit ett resultat av den finska arbetskulturen, där arbetare i organisationer ofta bortser eller inte kan använda feedback på rätt sätt. Samtidigt som detta beskriver hur en förvrängd bild eller bristfällig kunskap om feedback leder till praktiska problem i verkligheten, lyfter det även fram frågan varför det är så? Även om feedback är något de flesta känner igen och gärna vill ha. Detta är något som relativt ofta lyfts fram och eftersträvas i litteraturen. Därmed skulle det vara intressant att göra en studie om varför människor anser att det är så svårt att ge och få feedback. Förutom fortsatt forskning om feedback kunde det även vara möjligt att utveckla denna avhandling för att bättre förstå hur mellancheferna förklarar diskrepansen mellan ledarskap som framförs i ledarskapshandböcker och den verklighet de nu arbetar i. Detta skulle dock kräva att de flesta mellanchefer hade läst eller studerat ledarskap aktivt.

Ett resultat av denna avhandling är en ökad förståelse för var, hur och varför diskrepansen mellan förväntan och verklighet uppstår. Samtidigt är det dock viktigt att komma ihåg att detta resultat inte är något absolut och kan därmed inte heller generaliseras. Orsaken till detta har att göra med hur subjektivt detta fenomen egentligen är. Det är även ett fundamentalt problem med sensemaking som teori, eftersom forskaren har en stor inverkan på den skapade uppfattningen. Detta är ett faktum för

denna avhandling även om den ger en bättre förståelse för diskrepansen som upplevs av en ny mellanchefer. Den är trots allt en uppfattning jag fått under studien. Förutom problemet med objektivitet kunde undersökningen även ha förstärkts genom att göra observationer, för att se hur informanterna agerar i verkligheten. Dock var detta inte möjligt p.g.a. den rådande coronapandemin. Även om observationer kunde ha gjorts, skulle jag även ändra sätter hur intervjuerna utfördes. I denna avhandling gjorde jag öppna intervjuer som gav upphov till material som annars inte hade framkommit, dock ledde valet av metod till mängden material som måste gallras. Detta resulterade sedan i problem med hanteringen av materialet eftersom det väsentliga var utspritt i intervjuerna. Därmed anser jag att det istället hade varit bättre att göra mera strukturerade intervjuer.

Avslutningsvis är jag nöjd med denna avhandling, även om det varit kämpigt ibland. Nu har den dock kommit till sitt slutliga mål. Samtidigt anser jag att syftet med studien har uppfyllts och en bättre förståelse om var, hur och varför diskrepansen uppstår mellan förväntan och verklighet. Den använda analysmodellen som skapats, kunde lika bra varit ett resultat av undersökningen, eftersom den i princip även förklarar hur diskrepansen förstås av mellanchefer samtidigt som den ger upphov till var, hur och varför den gör det.

Personligen har jag fått svar på min ursprungliga problematisering och förstår nu bättre varför det kan vara svårt att agera som mellanchefer i verkligheten. Förutom det anser jag att denna avhandling kan användas av andra för att förstå varför problem uppstår då en individ stiger i rollen som ny mellanchefer.

6. KÄLLFÖRTECKNING

Alvesson, M. (2019). Waiting for Godot: Eight major problems in the odd field of leadership studies. *Leadership*, 15(1), 27–43. <https://doi.org/10.1177/1742715017736707>

Alvesson, M. & Einola, K. (2019) Warning for excessive positivity: Authentic leadership and other traps in leadership studies. *The leadership quarterly*, 30(4), 383-395.

<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.04.001>

Alvesson, M., & Spicer, A. (2012). Critical leadership studies: The case for critical performativity. *Human Relations*, 65(3), 367–390. <https://doi.org/10.1177/0018726711430555>

Ancona, D., Malone, T. W., Orlikowski, W. J., & Senge, P. M. (2007). In Praise of the Incomplete Leader. *Harvard Business Review*, 85(2), 92–100.

Anderson, E. & Corneli, A. (2018). What makes data anonymous?. In *100 questions (and answers) about research ethics* (pp. 37-38). SAGE Publications, Inc,

<https://dx.doi.org/10.4135/9781506348681>

Barker, R. A. (1997). How Can We Train Leaders if We Do Not Know What Leadership Is? *Human Relations*, 50(4), 343–362. <https://doi->

[org.ezproxy.vasa.abo.fi/10.1177/001872679705000402](https://doi-org.ezproxy.vasa.abo.fi/10.1177/001872679705000402)

Beitin, B. (2012). Interview and sampling: how many and whom. Ingår I; *The SAGE handbook of interview research: The complexity of the craft* (pp. 243-254). SAGE Publications, Inc.,

<https://www-doi-org.ezproxy.vasa.abo.fi/10.4135/9781452218403>

Bolden, R., Linacre, N. & Witzel, M. (2016). *Leadership paradoxes: Rethinking leadership for an uncertain world* (First edition.). Routledge.

Brown, A., Colville, I., & Pye, A. (2015). Making Sense of Sensemaking in Organization Studies. *Organization Studies*, 36(2), 265–277. <https://doi.org/10.1177/0170840614559259>

Carpenter, D. (2018). Ethics, reflexivity and virtue. In *The sage handbook of qualitative research ethics* (pp. 35-50). SAGE Publications Ltd, <https://dx.doi.org/10.4135/9781526435446>

- Collinson, D., Smolović Jones, O. & Grint, K. (2018). 'No More Heroes': Critical Perspectives on Leadership Romanticism. *Organization studies*, 39(11), 1625-1647.
<https://doi.org/10.1177/017084061772778>
- Colville, I., Pye, A., & Brown, A. D. (2016). Sensemaking processes and Weickarious learning. *Management Learning*, 47(1), 3–13. <https://doi.org/10.1177/1350507615616542> s
- Cunliffe, A. L. (2001). Managers as Practical Authors: Reconstructing Our Understanding of Management Practice. *Journal of Management Studies* (Wiley-Blackwell), 38(3), 351–371.
<https://doi-org.ezproxy.vasa.abo.fi/10.1111/1467-6486.00240>
- DeKrey, S. & Portugal, E. (2014). Strategic Sensemaking: Challenges Faced by a New Leader of an SME. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 150. 56-65. 10.1016/j.sbspro.2014.09.007.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative methods in business research*. Sage.
- Evans, L. (2021). Is leadership a myth? A 'new wave' critical leadership-focused research agenda for recontouring the landscape of educational leadership. *Educational Management Administration & Leadership*. <https://doi.org/10.1177/17411432211066274>
- Fairhurst, G. (2016). Leadership process. In A. Langley, & H. Tsoukas *The SAGE Handbook of process organization studies* (pp. 497-511). SAGE Publications Ltd, <https://www-doi-org.ezproxy.vasa.abo.fi/10.4135/9781473957954.n31>
- Gibbs, G. (2007). Analytic quality and ethics. Ingår i; *Analyzing qualitative data* (pp. 90-104). SAGE Publications, Ltd, <https://www-doi-org.ezproxy.vasa.abo.fi/10.4135/9781849208574>
- Glynn, M. A. and Watkiss, L. (2020). 'Of organizing and sensemaking: From action to meaning and back again in a half-century of Weick's theorizing'. *Journal of Management Studies*, 57: 1331-1354. <https://doi.org/10.1111/joms.12613>
- Hayward, S. & Cassell, C. (2018). Achieving critical distance. Ingår i; *The sage handbook of qualitative business and management research methods* (pp. 361-376). SAGE Publications Ltd, <https://dx.doi.org/10.4135/9781526430212>
- Holmberg, I., & Tyrstrup, M. (2010). Well then - What now? An everyday approach to managerial leadership. *Leadership*, 6(4), 353–372. <https://doi.org/10.1177/1742715010379306>

- Holstein, J., & Gubrium, J. (1995). *The active interview*. SAGE Publications, Inc
<https://dx.doi.org/10.4135/9781412986120>
- Holt, R., & Cornelissen, J. (2014). Sensemaking revisited. *Management Learning*, 45(5), 525–539.
<https://doi.org/10.1177/1350507613486422>
- Iphofen, R. & Tolich, M. (2018). Foundational issues in qualitative research ethics. Inngår I; *The sage handbook of qualitative research ethics* (pp. 1-17). SAGE Publications Ltd, <https://www-doi-org.ezproxy.vasa.abo.fi/10.4135/9781526435446>
- Jansson, D., Døving, E., & Elstad, B. (2021). The construction of leadership practice: Making sense of leader competencies. *Leadership*. <https://doi.org/10.1177/1742715021996497>
- Johnson, ., & Duberley, J. (2000). *Understanding management research: An introduction to epistemology*. SAGE.
- Kvale, S. (2007). *Doing interviews*. SAGE Publications, Ltd <https://www-doi-org.ezproxy.vasa.abo.fi/10.4135/9781849208963>
- Ladkin, D. (2010). *Rethinking leadership: A new look at old leadership questions*. Edward Elgar.
- Learmonth, M., & Morrill, K. (2017) Is critical leadership studies ‘critical’? *Leadership* 13(3): 257–271.
- Lüscher, L., & Lewis, M. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. *Academy of Management Journal*, 51(2), 221–240. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2008.31767217>
- Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward. *The Academy of Management Annals*. 8. [10.1080/19416520.2014.873177](https://doi.org/10.1080/19416520.2014.873177).
- Maxwell, J. & Chmiel, M. (2014). Notes toward a theory of qualitative data analysis. Inngår i; *The SAGE handbook of qualitative data analysis* (pp. 21-34). SAGE Publications Ltd, <https://www-doi-org.ezproxy.vasa.abo.fi/10.4135/9781446282243>
- Mills, A., Durepos, G., & Wiebe, E. (2010). *Encyclopedia of case study research* (Vols. 1-0). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc. doi: [10.4135/9781412957397](https://doi.org/10.4135/9781412957397)

- Mills, J., Thurlow, A., & Mills, A. (2010). Making sense of sensemaking: the critical sensemaking approach. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 5, 182-195.
- Morris, A. (2015). *A practical introduction to in-depth interviewing*. SAGE Publications Ltd
<https://dx.doi.org/10.4135/9781473921344>
- Moshel, S., & Berkovich, I. (2020). Navigating ambiguity: Early childhood leaders' sense-making of their identity in a new mid-level role. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(3), 514–531. <https://doi.org/10.1177/1741143218814007>
- Pye, A. (2005). Leadership and Organizing: Sensemaking in Action. *Leadership*, 1(1), 31–49.
<https://doi.org/10.1177/1742715005049349>
- Rehn, A. (2018). *Johtajuuden ristiriidat*. Docendo.
- Sandberg, J, Tsoukas, H (2015) Making sense of the sensemaking perspective: Its constituents, limitations, and opportunities for further development. *Journal of Organizational Behavior* 36(S1): S6–S32.
- Schildt, H., Mantere, S., & Cornelissen, J. (2020). Power in Sensemaking Processes. *Organization Studies*, 41(2), 241–265. <https://doi.org/10.1177/0170840619847718>
- Schweiger, S., Müller, B., & Güttel, W. H. (2020). Barriers to leadership development: Why is it so difficult to abandon the hero? *Leadership*, 16(4), 411–433.
<https://doi.org/10.1177/1742715020935742>
- Steinbauer, R., Rhew, N. D., & Chen, H. S. (2015). From Stories to Schemas: A Dual Systems Model of Leaders' Organizational Sensemaking. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(4), 404–412. <https://doi.org/10.1177/1548051815598007>
- Sieber, J. E. & Tolich, M. B. (2013). Strategies for assuring confidentiality. Ingår i; *Planning ethically responsible research* (pp. 153-170). SAGE Publications, Inc.,
<https://dx.doi.org/10.4135/9781506335162>
- Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2003) 'Managing Managerial Identities: Organizational Fragmentation, Discourse and Identity Struggle', *Human Relations* 56(10): 1163–93.

Talmage, J. (2012). Listening to, and for, the research interview. Ingår i; *The SAGE handbook of interview research: The complexity of the craft* (pp. 295-304). SAGE Publications, Inc., <https://dx.doi.org/10.4135/9781452218403>

Thorpe, R., & Holt, R. (2008). *The SAGE dictionary of qualitative management research* (Vols. 1-0). London, : SAGE Publications Ltd doi: [10.4135/9780857020109](https://doi.org/10.4135/9780857020109)

Warren, C. (2001). Qualitative interviewing. Ingår i; Gubrium, J. F., & Holstein, J. A. (Eds.), *Handbook of interview research* (pp. 83-102). SAGE Publications, Inc., <https://www-doi-org.ezproxy.vasa.abo.fi/10.4135/9781412973588>

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage.

Weick, Karl & Sutcliffe, Kathleen & Obstfeld, David. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. ORGANIZATION SCIENCE. 16. 409-421. [10.1287/orsc.1050.0133](https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133).

Weick, K. E. (2020). Sensemaking, Organizing, and Surpassing: A Handoff*. *Journal of Management Studies* (John Wiley & Sons, Inc.), 57(7), 1420–1431. <https://doi-org.ezproxy.vasa.abo.fi/10.1111/joms.12617>

Willig, C. (2014). Interpretation and analysis1. In *The SAGE handbook of qualitative data analysis* (pp. 136-150). SAGE Publications Ltd, <https://dx.doi.org/10.4135/9781446282243>

Bilaga 1 Intervjuguide.

1. Hur kom det sig att just du blev förman?

Vad förväntade du dig av att bli förman? Har du någon förebild?

2. Hur skulle du beskriva din vardag som förman?

Vad gör du egentligen? Vad tror du att påverkar ditt sätt att leda? På vilket sätt?

Finns det saker som enligt dig varit motstridiga eller "kiva"? Varför gör du de saker du gör?

Har du hamnat ändra något du gjorde förr?

3. Hur skulle du beskriva dig själv som förman?

Hur skulle du definiera sättet hur du leder? Gör du som du tänker?

4. Vad motiverar dig som förman?

5. Har du hört att någon skulle ha pratat om ditt sätt att vara förman?

Skulle du vill ha feedback / håller du med den du fått? Ändrade de dit sätt att leda och förstå ditt sätt att leda?

6. Vad brinner du för då du agerar som förman?

7. Är det något / någon situation som passiverar eller får dig att tänka om då du agerar som förman?

Hur väljer du vad du gör? Blev du obekvämlig eller visste du inte vad du skulle göra? Vad har du varit tvungen att ändra på?

8. Har något ändrat sedan du blev förman?

I ditt sociala? Tar du jobbet hem?

9. Vad var din bild av ledarskap innan du blev förman?

Varifrån tror du att denna bild har kommit, finns det något i samhället som gör det?

Ser du någon skillnad / diskrepans mellan din bild av ledarskap och vad det är i praktiken?

Har det hela ändrat nu då du blivit förman?

10. Uppdatering efter en intervju, press och tidsanvändning?

11. Hur ser du på din framtid som förman?

Modell 1 Meningsprocessen

