



Examensarbete

Organisering och ledning av arbete och välfärd,
Arbetsvetenskap AB5003 15HP

“Internt vs. externt”

En kvalitativ studie om mellancheferns förväntningar och upplevelse av arbetsrollen vid interna och externa rekryteringar

Halmstad, 2024-05-22

Ella Wilson

Felicia Persson

“Internt vs. externt”

En kvalitativ studie om mellancheferns förväntningar och upplevelse av arbetsrollen vid interna och externa rekryteringar

Sammanfattning

Syftet med denna studie är att beskriva och analysera förväntningar och upplevelser hos internt och externt rekryterade mellanchefer inför och vid rollövertagandet. Studien identifierar skillnader i dessa upplevelser, HR-avdelningens syn, samt belyser fördelar och nackdelar i mellanchefernas anpassning till organisationen. Målet är att öka förståelsen för de olika utmaningar internt och externt rekryterade mellanchefer möter. Studien har en kvalitativ ansats och bygger på semistrukturerade intervjuer med mellanchefer verksamma inom en nordisk detaljhandelsorganisation.

Genom en noggrann analys av det empiriska materialet har mellanchefernas reflektioner kategoriserats för att sedan jämföras med grundläggande organisations- och roll teorier samt tidigare forskning inom området. Resultaten av studien framhäver tydliga skillnader i förväntningar och upplevelse av arbetsrollen mellan interna och externa mellanchefer. Vidare belyser studien hur mellancheferna anpassar sig till och förstår organisationens kultur och förväntningar kopplade till deras ledarskapsroll. Resultaten indikerar att internt och externt rekryterade mellanchefer står inför både fördelar och nackdelar i att navigera och förstå sin ledarskapsroll i organisationen, vilket i sin tur kan påverka deras prestation på arbetsplatsen.

Nyckelord: Mellanchefer, organisationskultur, förväntningar, arbetsrollen, intern & extern rekrytering

Högskolan i Halmstad
Vårterminen 2024
Ella Wilson & Felicia Persson

“Internal vs. external”

A qualitative study on middle managers' expectations and perceptions of the work role in internal and external recruitment

Abstract

The purpose of this study is to describe and analyze the expectations and experiences of internally and externally recruited middle managers prior to and upon taking over the role. The study identifies differences in these experiences, the HR department's view, and highlights advantages and disadvantages in the middle managers' adaptation to the organization. The goal is to increase understanding of the various challenges internally and externally recruited middle managers face. The study has a qualitative approach and is based on semi-structured interviews with middle managers operating within a Nordic retail organization.

Through a careful analysis of the empirical material, the middle managers' reflections have been categorized and then compared with basic organizational and role theories and previous research in the field. The results of the study highlight clear differences in expectations and views of the work role between internal and external middle managers. Furthermore, the study highlights how middle managers adapt to and understand the organization's culture and expectations linked to their leadership role. The findings indicate that internally and externally recruited middle managers face both advantages and disadvantages in navigating and understanding their leadership role in the organization, which in turn may affect their performance in the workplace.

Keywords: Middle managers, organizational culture, expectations, work role, internal & external recruitment

Halmstad University
Spring term 2024
Ella Wilson & Felicia Persson

Förord

Vi önskar uttrycka vår djupa tacksamhet gentemot vår handledare, Daniel Tyskbo, för hans insiktsfulla reflektioner och givande diskussioner inom det aktuella forskningsområdet.

Vi vill även framföra vår tacksamhet till deltagarna i studien för sitt engagemang och bidrag. Utan er hade genomförandet av studien inte varit möjligt. Det har varit en oerhört givande och intressant erfarenhet att ta del av era tankar och kunskaper.

Vi vill även rikta ett varmt tack till Högskolan i Halmstad för tre år av lärorika studier och för det stöd och den kunskap som vi har fått under denna tid.

Ella Wilson och Felicia Persson

2024-05-22

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Syfte och frågeställning	2
2. Tidigare forskning	3
2.1 Mellancheferers roll i organisationer	3
2.2 Intern och extern rekrytering	4
3. Teoretiska utgångspunkter	6
3.1 Organisations- och rollteori	6
3.2 Organisationskultur	7
4. Metod	10
4.1 Metodval	10
4.2 Branschbeskrivning	10
4.3 Om organisationen	11
4.4 Formulering av intervjuguide	11
4.5 Respondenter	12
4.6 Intervjuer	12
4.7 Analysmetod	13
4.8 Etiska övervägande	14
4.9 Reliabilitet och validitet	14
5. Resultat	15
5.1 Externa mellancheferers förväntningar inför rollen	15
5.2 Externa mellancheferers upplevelse av arbetsrollen	16
5.3 Fördelar/nackdelar med externt rekryterade mellanchefer	17
5.4 Interna mellancheferers förväntningar inför rollen	18
5.5 Interna mellancheferers upplevelse av arbetsrollen	19
5.6 Fördelar/nackdelar med internt rekryterade mellanchefer	20
5.7 HRs syn på förväntningar inför mellancheferernas rollövertagande	21
5.8 HRs syn på mellancheferrollen	22
6. Analys	24
6.1 Förväntningar inför rollövertagandet	24
6.2 Utmaningar med arbetsrollen	27
6.3 Organisationskultur	28
6.4 Fördelar/nackdelar för internt respektive externt rekryterade mellanchefer	29
6.5 Slutsats	31
7. Diskussion	32

7.1 Teori- och resultatdiskussion	32
7.2 Metoddiskussion.....	33
7.3 Reflektion	33
7.4 Arbetsvetenskapligt bidrag	34
7.5 Förslag till framtida forskning.....	36
Referenslista.....	37
Bilaga	39

1. Inledning

Den ökande komplexiteten i dagens samhälle och organisationer, tillsammans med snabba framsteg inom teknologi, har utlöst en omfattande diskussion kring förändringar i arbetsroller och organisationsstrukturer (Van Rensburg, Davis & Venter 2014). De poängterar till exempel på att hierarkiska strukturer i organisationer ifrågasätts alltmer, vilket leder till en översyn av traditionella arbetsroller. I denna turbulenta period har mellanchefernas roll särskilt fått stor uppmärksamhet, där deras funktion i en organisation sträcker sig långt bortom att enbart agera som förmedlare mellan olika hierarkiska nivåer. Van Rensburg et al. (2014) betonar att mellanchefernas arbetsroller har utvecklats och expanderat för att omfatta mer än bara att vara kommunikatorer mellan olika nivåer i organisationen. En viktig del av denna förändring har varit att stödja mellanchefer utökade arbetsroller för att inte riskera att de hamnar i den omtalade svåra mellanpositionen. Det finns dock en otydlighet och komplexitet kring uppfattningen av mellanchefer roll i organisationer (Van Rensburg et al. 2014). En del av organisationen som kan fungera som en viktig resurs för mellanchefer är HR. HR-avdelningen kan agera som ett stöd i deras arbete med att navigera mellan olika nivåer i organisationen och hantera komplexa situationer (Gjerde & Alvesson 2020). HR:s syn är en bidragande faktor till studien eftersom den ger insikt i rekryteringsprocessen för mellanchefer. Då HR har ansvar för rekryteringen av mellanchefer i den aktuella organisationen är det av intresse att se hur representanter från HR-avdelningen strategiskt hanterar både interna och externa rekryteringar. HR:s syn kan också ge en djupare förståelse för hur organisationen arbetar med att integrera nya mellanchefer och stödja dem i deras roll, vilket är avgörande för organisationens effektivitet och framgång. Genom att inkludera HR:s syn i studien får vi en mer övergripande bild av rekryteringsprocessen och dess påverkan på mellanchefernas upplevelser och förväntningar på arbetsrollen.

En del av denna otydlighet och komplexitet är hur mellanchefer roll i en organisation befinner sig i en svår mellanposition där de behöver agera som chef samtidigt som de har en överordnad chef, vilket kan leda till varierande förväntningar inför rollövertagandet (Gjerde & Alvesson 2020). Denna komplexitet i mellanrollernas roll kräver en hög grad av flexibilitet, empati och ledningsförmåga. Det handlar om att balansera olika behov samtidigt som man upprätthåller en tydlig riktning och vision för mellanchefernas egen avdelning. Genom att vara lyhörd för både de överordnande och de underställdas perspektiv, samtidigt som man förmedlar krav och förväntningar skapas en balanserad mellancheferroll. Vidare menar Gjerde & Alvesson (2020) att en bra och effektiv mellanchefer behöver vara kapabel att skapa en organisationskultur där tillit och öppenhet prioriteras så att medarbetarna känner sig motiverade och engagerade i sitt arbete. Mellanchefernas komplexa roll har diskuterats flitigt i tidigare forskning med stort fokus på deras utsatthet samt hur de hanterar den. Det är just den komplexitet som gör att vi vill undersöka vidare hur mellanchefer förväntningar och upplevelsen av sin komplexa roll kan påverkas beroende på om de blivit internt eller externt rekryterade.

Även om tidigare studier har noterat den komplexa positionen som mellanchefer har inom företag och organisationer, finns det fortfarande en märkbar brist på konkret forskning om hur dessa mellanchefer personligen upplever på sin roll. Detta är något Van Rensburg et al. (2014) tar upp efter deras studie om mellanchefer syn på rollen. Det är också oklart hur deras upplevelse skiljer sig från eller överensstämmer med företagets officiella perspektiv. Denna lucka i forskningen är av betydelse eftersom mellanchefernas egna uppfattningar om deras roll, särskilt i förhållande till företagets förväntningar, starkt påverkar deras sätt att agera och

deras förmåga att utföra sina arbetsuppgifter. Tidigare forskning har utforskat interna och externa dimensioner av olika arbetsroller, såsom VD:ar och styrelsemedlemmar. Ändå påpekar behovet av ytterligare forskning som inriktar sig på mellanchefer. Detta antyder en forskningslucka och ger möjlighet att undersöka hur mellanchefernas position och engagemang kan påverka organisationers framgångar (Johannisson & Huse 2000). Vidare saknas en fullständig förståelse för hur eventuella skillnader mellan internt och externt rekryterade mellanchefer påverkar deras upplevelser och förväntningar på rollen. Tidigare studier har antytt att interna kandidater ofta har en bättre förståelse för företaget och dess kultur vilket gör att det är vanligare att företag väljer att rekrytera internt. Genom att rekrytera internt kan företagen uppnå en smidigare övergång och lägre kostnader jämfört med externa anställningar, men detta behöver utforskas ytterligare. De externa kandidaterna kan ha förmågan att se saker med nya ögon eftersom de kommer utifrån och kan bidra med nya perspektiv och idéer till organisationen. Deras externa erfarenheter och kunskaper kan vara värdefulla för att introducera innovation och förändring i företaget. Genom att ha en annan bakgrund och erfarenhet kan externa anställda bidra till att utmana befintliga tankesätt och bidra till organisationens utveckling (Bidwell 2011).

Att studera och forska om mellancheferns roll och arbetsmetoder är av stor vikt för organisationsutveckling och effektivitet. Mellancheferns positioner är avgörande för bron mellan överordnade ledare och arbetsgrupper, vilket i sin tur påverkar arbetsklimatet och effektiviteten inom företaget (Van Rensburg et al. (2014). Att förstå vilka förväntningar som mellanchefern möter i sin roll kan bidra till att skapa bättre stödsystem och riktlinjer för dessa ledare, vilket i slutändan kan öka organisationens prestationsförmåga och framgång. Därmed kan forskningen om mellancheferns roll och rekryteringsmetoder vara en viktig komponent för att förstå och förbättra organisationsdynamiken och effektiviteten.

1.1 Syfte och frågeställning

Baserat på diskussionen ovan är syftet med denna studie att analysera förväntningarna inför rollövertagandet samt upplevelserna av arbetsrollen hos internt och externt rekryterade mellanchefer. Studien avser att identifiera skillnader i dessa upplevelser och bedöma hur dessa relaterar till HR-avdelningens syn. Vidare syftar studien till att belysa de fördelar och nackdelar som mellancheferna upplever i samband med övertagandet av sina roller och hur dessa påverkar deras anpassning till organisationen. Genom att undersöka dessa aspekter av mellanchefernas arbetsliv, strävar studien efter att bidra till en ökad förståelse för hur internt och externt rekryterade mellanchefer har olika utmaningar vid rollövertagandet.

Vi kommer därför utgå från dessa frågeställningar:

- Vilka skillnader finns i förväntningar inför rollövertagandet och upplevelser av arbetsrollen mellan internt och externt rekryterade mellanchefer?
- Vilka fördelar och nackdelar upplever internt respektive externt rekryterade mellanchefer i samband med rollövertagandet?
- Hur ser representanter från HR-avdelningen på eventuella skillnaderna i förväntningar, upplevelser och anpassning mellan internt och externt rekryterade mellanchefer?

2. Tidigare forskning

I denna del av vår undersökning ska vi utforska viktiga insikter från forskningen som ligger till grund för vår studie. Genom att systematiskt analysera och reflektera över den tidigare forskningen kan vi identifiera mönster, trender och eventuella kunskapsluckor som kan vägleda våra egna forskningsmetoder och slutsatser. På så sätt kan vi dra nytta av den samlade kunskapen inom området för att generera nya insikter och bidra till den befintliga kunskapsbasen om mellancheferns roll och rekrytering.

2.1 Mellancheferns roll i organisationer

Tidigare forskning om mellancheferns roll i organisationer är viktig för denna studie av flera skäl. För det första ger den en bakgrund och kontext för att förstå ämnet bättre. Genom att vi granskar tidigare forskning inom mellancheferns roll i organisationer, hoppas vi kunna identifiera områden där det saknas kunskap och där ytterligare forskning behövs. Genom att vi integrerar tidigare forskning i studien hoppas vi det bidrar till att öka kunskapen och förståelsen om mellancheferns arbete i organisationer. I vår studie betraktas mellancheferns roll som en befattning inom organisationen som befinner sig mellan överordnade chefer och underordnade medarbetare. Det innebär att mellancheferns roll är en komplex roll där krav och förväntningar från chefer och underordnade medarbetare ska balanseras.

Gjerde & Alvesson (2020) diskuterar i sin studie att en mellanchefer befinner sig i en position mittemellan toppledningen och sina underordnade där deras arbete går ut på att göra alla medarbetare nöjda, oavsett nivå. Att uppnå denna balans kan vara utmanande, men genom att tillämpa dualitet kan det uppnås. Dualitet betyder att två eller flera komplementära, ofta motstridiga, aspekter måste hanteras samtidigt. Det handlar om att erkänna att det inte alltid finns en enkel lösning eller ett enkelt svar på komplexa problem, utan snarare att finna sätt att hantera och balansera de olika kraven på ett konstruktivt sätt (Gjerde & Alvesson 2020)

Mellancheferna beskrivs som "paraplybärare" vilket innebär att de fungerar som skydd för sina underordnade genom att filtrera all information och kommunikation som kommer från ledningen som anses vara betydelselösa. Resultatet av detta blir att mellancheferna strävar efter att dämpa det hierarkiska trycket i organisationer genom att stödja, skydda och fokusera på de underordnade medarbetarna. Denna identifiering menar Gjerde & Alvesson (2020) kan forma mellancheferns syn på sin roll och hur de ska interagera med olika nivåer och avdelningar i organisationen. Way, Simons, Leroy & Tuleja (2018) diskuterar att rollen som mellanchefer kan innebära ett flertal olika arbetsuppgifter, som bland annat medarbetarsamtal och se till att medarbetarna når sina och organisationens krav. Svårigheterna kan dock vara att chefskapet inte tas på allvar då de befinner sig i en mellanposition där de slits mellan kraven från ledningen och från deras medarbetare. Alla krav blir svåra att uppfylla och chefskapet kan därför brista. Vidare hävdar Way et al. (2018) i sin studie att en mellancheferns integritet i beteendet inkluderar förmågan att kommunicera, organisatoriska vanor och personlig disciplin. Detta antyder att en mellanchefer sannolikt visar liknande agerande gentemot sina medarbetare som sin överordnade.

Harding, Lee & Ford (2014) framhäver mellancheferns centrala roll i organisationers strukturer vilket främst är genom deras ansvar att förmedla kommunikation och strategier från ledningen till deras anställda. Detta innebär att de både blir kontrollerade av ledningen och att de kontrollerar sina anställda vilket innebär mycket påfrestning, press och höga krav. Samtidigt

visar deras studie på att rollen inte bara agerar som förmedlare enligt direktiv från högre ledning utan att de även skapar och tolkar dessa direktiv på ett sätt som inte ursprungligen avsetts. Mellanchefer har även förmågan att motstå förändringar, förändra riktlinjer och visa motstånd mot nya förslag. Detta bidrar enligt Harding et al. (2014) till att mellanchefer spelar en aktiv och kritisk roll som medlare vilket påverkar organisationens framsteg och långsiktiga utveckling. Den dubbla rollen som både kontrollerad och kontrollerande ger en tydlig bild av mellancheferens position i organisationen där de inte bara strikt följer regler och instruktioner utan även kan göra motstånd och påverka organisationen.

Enligt Harding et al. (2014) kan mellanchefer uppleva sin arbetsroll som osäker, pressad och sårbar. De befinner sig i en komplex roll där de står med ena benet uppe hos ledningen och det andra med deras medarbetare, vilket kan leda till känslan av sårbarhet och obalans. Vid perioder av omorganisering, organisationsförändringar och minskning av personal kan de uppleva en ökad instabilitet kring sin chefsroll och ökad kontroll från olika håll i organisationen. Situationen kan därefter leda till emotionell påfrestning och en känsla av att deras identitet försvinner av kraven från organisationen. Men trots dessa utmaningar har mellanchefer en fortsatt viktig roll som förmedlare och att fungera som en mellanled mellan deras chefer och deras personal (Harding et al. 2014).

2.2 Intern och extern rekrytering

Medan föregående kapitel har utforskat vägen in till den komplexa rollen som mellanchefer spelar inom organisationer, kommer följande kapitel att rikta ljuset mot processen för intern och extern rekrytering av dessa nyckelpersoner. Tidigare forskning inom intern och extern rekrytering kommer vara en väldigt relevant del för vår studie eftersom det kan belysa viktiga aspekter av hur mellanchefer rekryteras och hur denna rekryteringsprocess kan påverka deras uppfattningar och förväntningar på rollen. Genom att undersöka skillnaderna mellan interna och externa rekryteringar vill vi få insikter i hur deras bakgrund och erfarenheter påverkar deras syn på organisationen, dess kultur och deras förmåga att utföra arbetsuppgifterna. Att inkludera detta avsnitt kommer bidra till en mer nyanserad förståelse av hur rekryteringsprocessen kan påverka mellanchefernas perspektiv och agerande inom organisationen. Framgångsrik rekrytering är avgörande för att fylla en tjänst med den bästa kandidaten till minimal kostnad. Genom att noggrant planera varje steg i rekryteringsprocessen och se till att varje fas genomförs professionellt kan organisationer öka sina chanser till att göra rätt val. Rekrytering är en tvåvägsprocess där både arbetsgivare och kandidater har en roll att spela. Genom att erbjuda tydlig information om tjänsten, företaget och arbetsmiljön kan arbetsgivare locka lämpliga kandidater och skapa en positiv upplevelse för dem (Warre-Dymond 2000).

Devaro et al. (2019) tar upp tidigare forskning som bekräftar att organisationer generellt föredrar att fylla vakanser genom interna befordringar snarare än att rekrytera externt. Detta är ett mönster som man oftast finner starkare högre upp i hierarkin. När det gäller externa rekryteringar förklarar Devaro et al. (2019) vidare att dessa tenderar att ha en högre utbildningsnivå samt mer erfarenheter jämfört med internt befordrade medarbetare. Tidigare forskning antyder att internt rekryterade mellanchefer vanligtvis har en djupare förståelse för organisationens kultur och arbetsmetoder, eftersom de redan är bekanta med "hur saker görs". De externt rekryterade mellancheferna har inte den lokala kännedomen, men de är ofta mer villiga att tänka nytt och driva förändring (Bidwell 2011). Fortsättningsvis tar Devaro et al.

(2019) även upp att de externt rekryterade kandidaterna oftast har horisontella rörelser och inte vertikala. Detta innebär att dessa kandidater byter till en annan position på samma nivå eller inom samma typ av arbetsuppgifter istället för att avancera till en högre position. För internt rekryterade kandidater finns det alltså en större chans att göra en vertikal rörelse och få en högre tjänst. Detta gör dock att det skapas en konkurrens för de interna kandidaterna som strävar efter en befordran. Denna konkurrens kan påverka individernas karriärmöjligheter och rörlighet inom företaget, vilket i sin tur kan ha konsekvenser för motivation och engagemang för dem. Då vår studie syftar till att se skillnad i förväntningar och upplevelsen av rollen mellan internt och externt rekryterade mellanchefer kan faktorer som kvalifikationer och erfarenheter vara intressanta aspekter att titta närmre på.

3. Teoretiska utgångspunkter

I detta avsnitt kommer vi att utforska betydelsefulla teoretiska perspektiv som ligger till grund för vår studie. Genom att integrera dessa följande teoretiska perspektiv i vår studie strävar vi efter att få djupare förståelse för mellancheferns roll i organisationer.

3.1 Organisations- och rollteori

För att få en djupare förståelse för hur individer interagerar inom organisationen och hur organisationens relationer till sina anställda påverkar de internt och externt rekryterade mellanchefernas arbete och ledarskap, kommer vi att tillämpa organisationsteorin i vår studie. Teorin kommer att användas som ett analysverktyg för att systematiskt undersöka dessa interaktioner och relationer. Organisationsteorin är ett viktigt och omfattande område som studerar hur organisationer påverkas, utvecklas och fungerar utifrån flera faktorer. Källerman (2016) betonar att organisationens framgång är starkt kopplad till individerna som arbetar inom den, och vice versa. Det finns ett ömsesidigt beroende mellan människorna och organisationen, vilket gör det ännu viktigare med ett bra ledarskap.

Organisationsteorin utforskar även ämnen som makt, roller och normer och deras inverkan på organisationer. Genom tydliga definierade roller och ansvarsområden förväntas vi som individer anpassa oss till en specifik titel och samverka med våra kollegor på ett särskilt sätt. Vanligtvis strävar detta samarbete efter att främja lönsamhet och tillväxt för det företag vi är anställda av (Källerman 2016). Vi inkluderar organisationsteorin i vår studie om mellancheferns roll i organisationer eftersom den utgör en viktig ram för att kunna analysera rollen och hur de interagerar med andra i organisationen.

För att komplettera denna analys och få en ännu djupare förståelse för mellanchefernas roll, kommer vi även att använda rollteorin. Valet av denna teori baseras på dess fokus på karaktäristiska beteendemönster och roller, vilket är centralt för att förstå mellanchefernas interaktioner och anpassning till organisationens krav och förväntningar. Genom att tillämpa rollteorin undersöker studien hur mellancheferna interagerar med sina roller, vilka förväntningar som finns på deras beteende, samt hur de anpassar sig till organisationens krav och förväntningar.

Biddle (1986) beskriver i sin artikel att rollteori handlar om att förstå och förklara en av de mest betydelsefulla aspekterna av socialt liv – vilket är karaktäristiska beteendemönster och roller. Rollteorin utgår från antagandet att individer är medlemmar i sociala positioner och har förväntningar på sitt eget beteende samt på beteendet hos andra individer. Genom att fokusera på dessa förväntningar och beteendemönster försöker rollteorin förklara hur sociala interaktioner och relationer formas och upprätthålls. En annan viktig del av rollteorin som Biddle (1986) tar upp är att den erbjuder ett gemensamt språk samt en uppsättning delade grundläggande frågeställningar inom samhällsvetenskapen.

Den organisatoriska rollteorin fokuserar enligt Biddle (1986) på att förklara och förstå hur roller utvecklas samt formas inom organisationer och hur individer i olika roller interagerar och agerar. Med hjälp av rollteorin går det att analysera olika beteenden och förväntningar på en arbetsplats för komplexa roller. Detta genom att exempelvis studera rolltagandet där man ser hur individer tar sig an och utför olika roller inom en organisation. Genom att analysera hur individer interagerar med sina roller samt hur de anpassar sitt beteende baserat på sina förväntningar kan man få värdefulla insikter om hur effektivt en organisation fungerar.

Rollteorin kan även hjälpa till att få en bättre förståelse för hur olika roller påverkar individers beteende samt prestation på en arbetsplats. Genom att förstå de olika rollernas påverkan går det att utveckla olika strategier för att främja ett bra samarbete inom en organisation. Vidare menar då Biddle (1986) att genom att tillämpa rollteorin på en arbetsplats uppnår man en djupare förståelse för hur roller formas, utförs och interagerar inom en organisation.

Biddle (1986) beskriver även rolluppfattning som en central del av rollteorin. Den handlar om hur individer förstår och tolkar de förväntningar som är kopplade till deras roll, vilket gör rolluppfattningen till en viktig del för att analysera resultaten i studien. Enligt teorin är det inte enbart de externa förväntningarna från andra institutioner eller personer som påverkar en individs roll, utan även hur individen själv tolkar och uppfattar den. Rolluppfattningen är även nära relaterat till fenomen som rollambiguitet och rollkonflikt. Rollambiguitet uppstår när det inte är tydligt vad som förväntas av en individ i en viss roll. Detta kan i sin tur leda till osäkerhet och frustration för individen i sin roll. Rollkonflikt kan uppstå när förväntningar från olika roller eller personer inte är förenliga. Vidare förklaras även hur en individs rolluppfattning i hög grad påverkar hur de agerar inom sin roll. Om individen uppfattar att förväntningarna är klara och tydliga är det en större sannolikhet att de kommer agera på ett sätt som är i linje med dessa förväntningar. På samma sätt kan en oklar eller konfliktfylld rolluppfattning leda till inkonsekvent eller ett stressat beteende, vilket kan innebära en större förståelse för studiens resultat kopplat till förväntningarna för respondenterna.

Vi anser att Biddle (1986) är en klassisk referens inom rollteorin och har bidragit till att etablera viktiga begrepp och perspektiv inom området. Trots att den är äldre, utgör den fortfarande en viktig grund för förståelsen av rollteorins centrala koncept. Studien har observerat att många nya skrifter och studier inom rollteori refererar till Biddle, vilket visar på den långvariga och fortsatta relevansen av hans arbete. Biddle ger en detaljerad och omfattande ram för att förstå hur roller formar individers beteende och identitet, vilket är avgörande för vår studie. Genom att använda Biddles perspektiv får studien en djupare inblick i hur individer navigerar och hanterar sina roller i olika sociala sammanhang, vilket är avgörande för att kunna dra relevanta slutsatser och implikationer i vår uppsats.

3.2 Organisationskultur

För att belysa hur organisationskulturen kan påverka förväntningar och upplevelser av rollen beroende på om en mellanchefer är internt eller externt rekryterad, kommer studien att inkludera en analys av organisationskulturen. Valet av denna teori är motiverat av dess förmåga att ge insikter i hur kulturella aspekter inom en organisation formar mellanchefernas syn på deras arbetsuppgifter och ansvar. Genom att analysera organisationskulturen kan vi undersöka hur den påverkar både internt och externt rekryterade mellancheferers förväntningar samt deras upplevelse av arbetsrollen. Denna analys kommer också att hjälpa oss att identifiera hur kulturen inverkar på mellanchefernas dagliga arbete och ledarskap.

Schein (2004) tar upp organisationskultur som en central och avgörande faktor för hur delar i hela organisationer fungerar och utvecklas. Den påverkar allt från hur medarbetare interagerar med varandra till hur beslut tas och hur organisationen anpassar sig till förändringar.

Organisationskultur är ett dynamiskt fenomen som formas och upprätthålls av ledare genom deras värderingar, beteende och sätt att kommunicera med medarbetare. Ledare spelar en avgörande roll i att skapa och förstärka organisationskulturen genom att exemplifiera önskade beteenden, kommunicera organisationens värderingar och normer samt genom att skapa strukturer som främjar en positiv kultur. Genom sitt agerande och kommunikation kan ledare påverka hur medarbetarna uppfattar och agerar i en given kultur, vilket i sin tur påverkar organisationens prestation och framgång. Studientar upp detta perspektiv eftersom vi vill få en djupare förståelse kring hur både internt och externt rekryterade mellanchefer påverkas av organisationskulturen inför rolltagandet och därigenom på vilket sätt organisationskulturen är viktig för dem som befinner sig i den.

Enligt Schein (2004) kan kulturer i organisationer analyseras på olika nivåer, där nivån avser graden till vilken det kulturella fenomenet är synligt för observatören. En del av osäkerheten kring vad kultur faktiskt innebär uppstår på grund av bristen på åtskillnad mellan de olika nivåerna. Nivåerna inkluderar artefakter, värderingar och grundläggande antagande. Artefakter representerar den mest synliga nivån av organisationskultur och kan därför observeras av externa parter. När en individ möter en främmande grupp vars organisationskultur är okänd, kan de observera och uppleva artefakterna under mötet. Även fast det ger ledtrådar om organisationens kultur, kan de vara svåra att tolka utan att förstå de djupare nivåerna av kulturen. Värderingar omfattar normer och övertygelse som medarbetarna i organisationen delar och strävar efter. Värderingar utgör en mer uttalad och medveten aspekt av kulturen och har en inverkan på medlemmarnas handlingar och beslutsfattande inom organisationen. För att kunna tolka och förändra kulturen på ett effektivt sätt är det viktigt att förstå och analysera de gemensamma värderingarna. Den mer svårfångade och djupa nivån av kultur representeras av grundläggande antaganden, osynliga normer och implicita föreställningar som styr medarbetarnas beteende och agerande helt omedvetet. Det gör det svårt att observera och analysera antagandena utan en medveten ansträngning att utforska dem. Dessa antaganden kommer oftast från organisationens historia, erfarenheter och gemensamma uppfattningar och kan vara svåra att identifiera och förändra. De är ofta så djupt förankrade i organisationens kultur att de tas för givna och sällan ifrågasätts. För att förstå och påverka kulturen på en grundläggande nivå är det avgörande att utforska och synliggöra dessa underliggande antaganden (Schein 2004). Att förstå och analysera dessa nivåer kan hjälpa oss att förstå hur individer i organisationen påverkas av och uppfattar organisationskulturen, beroende på om de är internt eller externt rekryterade.

Schein (2004) understryker att även om artefakter och värderingar utgör synliga och betydelsefulla aspekter av kulturen i en organisation, är det de grundläggande antagandena som utgör dess kärna. Dessa antaganden är djupt rotade och styr medlemmarnas beteende och tankemönster på ett omedvetet plan. Genom att förstå dessa antaganden kan organisationer skapa en mer medveten och meningsfull kultur som är i linje med sina mål och främjar framgång.

Att erkänna att kulturen uttrycker sig på flera nivåer, inklusive artefakter, värderingar och grundläggande antaganden, och att arbeta med alla dessa nivåer är enligt Schein (2004) avgörande för att skapa en hälsosam och effektiv organisationskultur. Genom aktiv utforskning och medvetandegörande av de grundläggande antagandena, samt möjligen

omformulering av dem, kan organisationer forma en kultur som bättre motsvarar deras mål och värderingar, vilket i sin tur kan leda till ökad prestation och långsiktig framgång.

4. Metod

I detta avsnitt kommer studien att redogöra för de forskningsmetoder som valts ut för att utforska och analysera förväntningar och upplevelser hos både internt och externt rekryterade mellanchefer. Vi kommer att förklara varför kvalitativa intervjuer är lämpliga för denna studie och hur vi har använt en abduktiv ansats för att integrera tidigare forskning och teorier i vår analys. Dessutom kommer vi att diskutera urvalsmetoder, branschbeskrivning, utformning av intervjuguider, genomförande av intervjuer, analysmetoder, etiska överväganden samt tillförlitlighet och giltighet i vår forskning.

4.1 Metodval

Eftersom vår studie syftar till att beskriva och analysera förväntningar inför rollövertagandet och upplevelser av arbetsrollen hos internt och externt rekryterade mellanchefer, valde vi att använda metoder som framgångsrikt genererar tillförlitliga och trovärdiga svar från våra respondenter. För att kunna utforska respondenternas personliga upplevelser, känslor och perspektiv på ett djupgående sätt och få djupare förståelse kring vårt ämne är kvalitativa semistruktureradeintervjuer en relevant och gynnsam metod (Denscombe 2018). Kvalitativ forskning fokuserar på att förstå sociala fenomen genom att noggrant utforska människors uppfattningar, tankar och beteenden. Denna metod är särskilt användbar för att fånga in den komplexitet och de nyanser som finns i sociala sammanhang. Vidare betonar Denscombe (2018) även vikten av att vara flexibel och lyhörd för de unika aspekterna av forskningsämnet och forskningsdeltagarnas perspektiv under hela forskningsprocessen.

I vår studie använde vi oss av en abduktiv ansats som enligt Alvesson & Skoldberg (2008) betyder att man inkluderar underliggande strukturer och förståelse, samt använder tidigare forskning och teorier som inspiration för att skapa en fördjupad förståelse vid dataanalys. Det är en metod där forskaren integrerar olika perspektiv och teorier för att bättre förstå det ämne som studeras.

4.2 Branschbeskrivning

Bryman (2011) poängterar att en noggrann beskrivning av den aktuella branschen där forskningen bedrivs är viktigt för att läsarna ska kunna förstå sammanhanget och bakgrunden för studien. Vi valde respondenter från samma bransch (logistik) i vår forskningsstudie för att ha möjlighet till att jämföra och analysera likheterna och skillnaderna mellan internt och externt rekryterade mellanchefer inom samma organisation. Genom att undersöka personer inom samma bransch får forskaren enligt Bryman (2011) möjlighet att identifiera branschspecifika normer, trender och utmaningar som kan vara relevanta för studiens syfte. Detta tillvägagångssätt kan också underlätta jämförelser mellan olika respondenter inom samma bransch och ge insikter som är mer direkt tillämpbara för den specifika undersökningen. Att välja respondenter från samma bransch kan även bidra till att minimera variationen och öka validiteten i studien genom att fokusera på en tydligare och mer enhetlig grupp.

4.3 Om organisationen

Det Halmstad-baserade logistikcentret är navet för ett ledande nordiskt detaljhandelsföretag inom verktyg, fritidsprodukter och hemmaföremål. Här hanteras lager och distribution av ett brett sortiment till butiker i Norden och Europa. Logistikcentret är strategiskt beläget för att effektivt nå både svenska och internationella marknader. Med moderna faciliteter och imponerande kapacitet för lagerhållning med sex lager som tillsammans når en lageryta på 310 000m² är det utformat för att hantera organisationens breda sortiment.

Valet av organisation för fallstudien genomfördes med användning av en lämplig urvalsmetodik och baserades på logiken att välja ett fall som är rikt på information (Lincoln & Guba 1985; Patton 2002). Organisationen i fråga var ett lämpligt val för vår studie då vi på förhand hade information om att det fanns mellanchefer som blivit både internt och externt rekryterade för rollen. Storleken på organisationen var en annan viktig punkt då vi ville få tag på så många mellanchefer som möjligt inom samma organisation, både internt och externt rekryterade. Då organisationen även är ganska välkänd och har funnits ett tag hoppades vi på att den befintliga kulturen skulle vara stark för att se om den hade någon betydelse för mellancheferas förväntningar inför rollövertagandet och upplevelsen av arbetsrollen.

4.4 Formulering av intervjuguide

Eftersom vi skulle intervjua både mellanchefer och personer från HR-avdelningen, behövde vi utforma två olika intervjuguider. När vi skapade vår intervjuguide för mellancheferna, började vi med att kategorisera frågorna i olika teman för att säkerställa att vårt mål med intervjuerna tydligt framgick och för att det skulle bli tydligt för respondenterna vad de skulle fokusera på. De olika teman för den semistrukturerade intervjuguiden blev bakgrundsinformation, förväntning inför rollövertagandet, internt/externt rekryterad, utbildning och kompetens, organisationskultur och dess betydelse samt avslutande frågor (se Bilaga 1). I den semistrukturerade intervjuguiden för de HR-anställda, formulerade vi även där frågorna i olika teman som var; bakgrundsinformation, förväntningar inför mellancheferas roll, jämförelse mellan internt och externt rekryterade mellanchefer, organisationskultur, utbildning och erfarenhet, förbättringsförslag och slutsatser (se Bilaga 2). Denscombe (2011) poängterar att semistrukturerade intervjuguider har till syfte att ge en balans mellan flexibilitet och riktning under intervjuerna. Dessa guider innehåller specifika frågor som forskaren vill täcka, men de tillåter också utrymme för spontana frågor och diskussioner. På detta sätt kan forskaren samla in djupgående och rik information samtidigt som de håller sig inom ramen för det övergripande forskningsämnet (Denscombe 2011). Denna typ av intervjuguide tyckte vi passade oss och vår studie bäst, då vi ville erbjuda en mer öppen och djupgående dialog, vilket vi hoppades kunna leda till rikare och mer nyanserade data.

4.5 Respondenter

I studien valdes respondenter ut via ett så kallat målstyrt urval. Detta innebär att respondenter inte väljs ut på slumpmässig basis utan de har valts ut för att de anses vara relevanta för de forskningsfrågor som man utgår från. Genom ett målstyrt urval kan man även se till så att de respondenter som deltar i studien skiljer sig från varandra gällande viktiga egenskaper (Bryman 2011). Detta urval valdes då vi ville säkerställa att vi fick lika många interna som externa respondenter samt då vi hade en kontakt inom den valde organisationen som kunde hjälpa oss att komma i kontakt med dessa. Kön hade ingen relevans för studien men vi ville dock få tag i mellanchefer som hade arbetat olika länge inom organisationen. 8 intervjuer bokades in där 4 var internt rekryterade och 4 externt rekryterade. Eftersom studien avsåg att göra en jämförelse av förväntningar och upplevelsen av rollen med organisationen bokades även 2 intervjuer in med respondenter från organisationens HR-avdelning. Sammanlagt fick studien ihop 10 intervjuer och gjorde där bedömningen att de var tillräckliga för att få en tillförlitlig känsla. Som Bryman (2011) nämner kan det inom kvalitativ forskning vara svårt inför att veta hur många intervjuer som krävs för att uppnå teoretisk mättnad. Vi kände dock efter våra sammanlagt 10 intervjuer att vi fått ihop det underlag som krävdes för att kunna besvara vår frågeställning på ett tillförlitligt sätt då vi fått bra svar från respondenterna.

Respondenterna som ingick i studien presenteras nedan genom huruvida de tillhör HR-avdelningen eller är internt/externa rekryterad mellanchefer samt hur länge de har arbetat med sin roll.

- Intervjuperson 1: HR, 0–2 år
- Intervjuperson 2: HR, 0–2 år
- Intervjuperson 3: Internt rekryterad, 0–2 år
- Intervjuperson 4: Internt rekryterad, 0–2 år
- Intervjuperson 5: Internt rekryterad, 3–5 år
- Intervjuperson 6: Internt rekryterad, 3–5 år
- Intervjuperson 7: Externt rekryterad, 6–10 år
- Intervjuperson 8: Externt rekryterad, 3–5 år
- Intervjuperson 9: Externt rekryterad, 0–2 år
- Intervjuperson 10: Externt rekryterad, 0–2 år

4.6 Intervjuer

Intervjuer användes som insamlingsmetod för att få svar på studiens frågeställning. Intervjuer kan sannolikt ses som den mest använda metoden inom kvalitativ forskning då den anses vara attraktiv på grund av flexibiliteten som man får med intervjuer (Bryman 2011). Vi använde oss av semistrukturerade intervjuer då vi ville få respondenternas utvecklade, ärliga och öppna svar. Semistrukturerade intervjuer ger även intervjuaren möjlighet att vara flexibel gällande ordningsföljden på frågorna samt att fokus för den intervjuade är att kunna utveckla sina idéer och låta svaren vara så öppna som möjligt (Denscombe 2018). Samtliga intervjuer var personliga intervjuer där vi utförde dessa face-to-face på respondenternas arbetsplats. Vi kontaktade alla tilltänkta respondenter i god tid för att fastställa dag, tid och plats för intervjun. Vi bestämde oss för att det var vi som forskare skulle ta oss till varje intervjuperson för att underlätta i deras dagliga arbete då intervjuerna utfördes under deras arbetstid. Vi valde att dela upp intervjuerna så att vi tog 4 var och försökte även dela upp de internt och externt rekryterade mellanchefer mellan oss. Vid varje intervjutillfälle var det endast en författare

som höll i den, detta då vi ville att respondenterna skulle känna sig så trygga som möjligt. Som Denscombe (2018) förklarar kan en generad respondent inta en försvarsställning vilket kan innebära en risk för att svaren blir det de tror att forskaren förväntar sig.

Vid start på varje intervju informerade vi respondenterna om deras anonymitet samt såg till att de läst informationsblanketten (se Bilaga 3) samt skrivit under samtyckesblanketten. Då alla intervjuer spelades in för att kunna transkriberas efteråt såg vi även till att få samtycke för detta. Inspelningen gjordes genom Iphones app "Röstmemo" och transkriberades sedan genom "Klang.ai" som är ett digitalt verktyg som hjälper till att transkribera, analysera och summera intervjuer (Klang.ai 2024). Transkriberingen kan ses som ett väldigt mödosamt arbete men kan i slutändan vara en värdefull del av studien då man kommer i kontakt med data och väcker intervjun till liv igen (Denscombe 2018). Samtliga intervjuer tog mellan 25–45 minuter.

4.7 Analysmetod

Studien har använt sig av en tematisk analys, som Bryman (2018) beskriver som en metod för att identifiera, analysera och rapportera mönster eller teman inom data. Tematisk analys innebär att forskaren söker efter återkommande teman eller mönster, vilket kan ge insikter om de underliggande betydelseerna i datan. Processen för tematisk analys brukar delas in i flera steg där den första är att bekanta sig med datan genom att läsa igenom allt material flera gånger för att bli bekant med innehållet. Detta gjordes genom att vi efter intervjuerna noggrant transkriberade all data för att sedan läsa igenom den och känna att vi hade full förståelse för den.

Bryman (2018) förklarar att det andra steget i tematisk analys är att koda materialet. Detta gjordes genom att läsa igenom materialet på nytt och markera den information som ansågs relevant för studien, för att identifiera och markera olika delar av empirin som är kopplade till varandra. Till exempel har vi identifierat vilka fördelar och nackdelar som internt respektive externt rekryterade mellanchefer har tyckt. Enligt Bryman innebär det tredje steget att utveckla teman utifrån koderna. Vi började med att strukturera materialet och kodningen genom att skriva rubriker för att identifiera teman. Därefter återvände vi till materialet för att hitta fler gemensamma nämnare. Bryman (2018) förklarar att det fjärde steget i tematisk analys handlar om att identifiera teman och ge dem namn. Det är viktigt att namnen återspeglar stora delar av datan. Detta gjordes genom att vi definierade och namngav våra teman baserade på våra forskningsfrågor och det empiriska materialet. Detta resulterade i identifieringen av flera övergripande teman: *förväntningar inför rollövertagandet, upplevelsen av rollen samt fördelar/nackdelar för internt respektive externt rekryterade mellanchefer*. Vidare genomfördes en fördjupad analys där nya teman, grundade i teoretiska ramverk och resultatens insikter, identifierades och inkluderades för att möjliggöra en mer omfattande tolkning och slutsatsdragning. Dessa teman omfattade: *förväntningar inför rollövertagandet, utmaningar med arbetsrollen, organisationskultur samt fördelar/nackdelar för internt respektive externt rekryterade mellanchefer*. Det femte steget innebär att undersöka möjliga kopplingar och samband mellan begreppen. För att identifiera dessa och fastlägga de framväxande temana, växlade vi mellan att analysera materialet och tidigare forskning. Enligt Bryman (2018) handlar det sista steget i en tematisk analys om att se till att de valda teman är relevanta. Detta gjorde vi igenom att jämföra dessa teman med studiens forskningsfrågor och syfte.

I vår studie har vi använt framförallt rollteorin som ett verktyg för att förstå och analysera mellanchefernas roll i organisationen. Genom att tillämpa rollteorin har vi undersökt hur

mellancheferna interagerar med sina roller, vilka förväntningar som finns på deras beteende och hur de anpassar sig till organisationens krav och förväntningar. Teorin har även hjälpt oss att utforska hur mellanchefernas rollutövande påverkar deras interaktion med överordnade, medarbetare och andra intressenter i organisationen. Genom att tillämpa rollteorin har vi lyckats analysera och tolka både de internt och externt rekryterade mellanchefernas beteendemönster, interaktioner och rollutövande.

4.8 Etiska övervägande

Innan vi påbörjade intervjuerna fick varje respondent läsa igenom informationsblanketten (se Bilaga 3) samt läsa igenom och skriva på samtyckesblanketten. Informationsblanketten innehåller de viktigaste etiska principerna som Bryman (2011) framhåller som nödvändiga i en svensk forskningsstudie. Det är *informationskravet* som innebär att forskaren ska informera respondenterna om syftet med undersökningen, *samtyckeskravet* som betyder att respondenternas medverkan är helt frivilligt och att de när som helst får avbryta utan att ange varför, *konfidentialitetskravet* är att oberättigade personer inte får ta del av vårt insamlade material och *nyttjandekravet* som innebär att all data enbart kommer användas för studiens syfte. Vi valde att anonymisera samtliga respondenterna i form av att inte ha med deras kön, namn och titel samt för att inte någon av våra respondenter skulle kunna kopplas till deras identitet och för att säkerhetsställa deras anonymitet (Vetenskapsrådet 2017). Vi valde även att kategorisera antalet år de varit anställda inom organisationen för att anonymisera dem även där. Dessa kategorier blev: 0–2 år, 3–5 år och 6–10 år. I resultatdelen redovisas resultatet i gruppform; interna, externa samt HR, för att utesluta kopplingar till deras identitet. Även den insamlade datan är anonymiserad då namnen inte nämns under de inspelade intervjuerna. Så fort vi transkriberade intervjuerna, har inspelningarna raderats vilket gör att vår källdata kan anonymiseras helt utan kön, namn och titel. Intern etik inom forskningen har varit en central del av vår studie, och genom att hålla oss till CUDOS-kraven har vi sett till att vi skyddar vår datainsamling då kraven utgör en etisk ram och syftar till att säkerställa integritet, noggrannhet och öppenhet i forskningsprocessen (Vetenskapsrådet 2017).

4.9 Reliabilitet och validitet

Kvalitativ forskning kan vara svår att bedöma då det inte går att använda sig av samma kriterier som används vid kvantitativ forskning. Detta framför allt då det inte går att kontrollera den insamlade data genom att upprepa forskningen då det kan ses som omöjligt att upprepa en social inramning. När det gäller reliabiliteten i kvalitativ forskning blir intervjupersonen en del av datainsamlingsmetoden vilket gör att det ifrågasätts om en annan forskare skulle komma fram till samma slutsats (Denscombe 2018). För att få en så pålitlig studie som möjligt har vi försökt tillhandahålla en tydlig redogörelse för hur studien har gått till, vilket Denscombe (2018) menar är ett sätt att kontrollera tillförlitligheten.

Även kvalitativ validitet är viktigt att uppnå i en forskningsstudie och det innebär att bedöma hur väl forskningsstudien mäter det den avser och hur väl den tolkar och definierar ämnet som ska studeras. Det handlar om att bedöma om resultaten är tillförlitligt inom ramen för den valda metoden (Denscombe 2018). För att uppnå kvalitativ validitet i vår forskningsstudie har vi kritiskt och grundligt valt en forskningsmetod som avser att nå denna validitet.

5. Resultat

I det följande avsnittet kommer det empiriska materialet att beskrivas med utgångspunkt i de framträdande teman som identifierades genom en noggrann tematisk analys av datan. Vi kommer fokusera på tre huvudsakliga teman: "förväntningar inför rollen", "upplevelsen av arbetsrollen" samt "fördelar/nackdelar för internt respektive externt rekryterade mellanchefer". Först kommer vi presentera mellancheferna, där de kommer att kategoriseras som antingen internt eller externt rekryterade, för att ge en tydligare förståelse för deras bakgrund och erfarenheter. Därefter kommer vi utforska HR:s syn och hur det relaterar till mellanchefernas förväntningar och upplevelser i sina ledarskapsroller. Genom att strukturera presentera detta material kommer vi kunna ge en djupare inblick i skillnaderna och likheterna mellan internt och externt rekryterade mellanchefer samt hur deras rekryteringssätt påverkar deras anpassning till och förståelse av organisationens kultur och förväntningar.

5.1 Externa mellanchefers förväntningar inför rollen

Överlag har studiens externa respondenter ansett att deras förväntningar inför rollövertagandet stämt bra överens med hur de ser på rollen idag. Trots detta fanns det vissa aspekter som inte överensstämde med deras förväntningar. Till exempel förklarade Intervjuperson 7 sin syn på rollövertagandet *"Det stämde väl ganska bra faktiskt överens med det jag trodde. Det jag hade som förväntningar. Det som jag inte hade förväntat mig var att man är låst så pass mycket med olika frågor."* Även intervjuperson 8 tog upp att beslutsfattandet för rollen inte var vad som förväntats i förväg *"Jag hade ju hoppats att man kunde få bestämma lite mer...//... Men det var väl en besvikelse. Jag kan inte påverka mitt ansvarsområde heller speciellt mycket i alla fall."* Intervjuperson 9 ansåg att förväntningarna har motsvarat verkligheten men känner att hen gick in i rollen lite naiv *"... man jobbar lite annorlunda såklart för att det är två olika branscher och så. Så att jag var nog ganska naiv..."*

Även om förväntningarna inför rollen i stora drag har varit som förväntat för respondenterna så har de även inneburit mer ansvar för vissa, intervjuperson 10 förklarade att denna roll är väldigt lik den på sin förra arbetsplats *"...förutom att jag inte hade rätt att säga upp folk. Det är ju en skillnad på det jag har idag. Så att absolut, det är ju mer chefsroll jag har gått mot."* Intervjuperson 7 har liknande erfarenheter inför rolltagandet och menade att denna roll är mer omfattande gällande personal, arbetsmiljö och rehabilitering. Intervjuperson 7 kom även in på att under de år hen arbetat i organisationen så har det varit väldigt hög personalomsättning på alla nivåer, vilket gjort arbetet med personal svårare *"Jag har ju bytt för många chefer. Jag har bytt för många kollegor. Faktiskt under de här åren som jag har varit här nu. Så att det har varit väldigt mycket bygga upp ett team, börja om..."*

Alla externa respondenter ansåg att de har fått bra stöd och den utbildning som krävts från organisationens sida för att ta sig an rollen på ett bra sätt. En gemensam nämnare för tre av respondenterna som har haft rollen längre var att de ansåg att HR-avdelningen är och har varit för liten och inte motsvarar de förväntningar de hade av avdelningen i det avseendet vid rollövertagandet. De ansåg att det skulle behövas fler personer på HR-avdelningen för att kunna vara det stöd som mellancheferna ute på lagerna behöver. Intervjuperson 8 berättar *"...de är väldigt underbemannade. De har inte riktigt tid för ärenden så snabbt som önskat. Men när de väl har tid så finns dem där och stöttar. Om det är någonting som verkligen är akut, då finns de alltid där."* Intervjuperson 9 var inne på samma spår och förklarade *"Jag*

tycker jag alltid får bra stöd från HR. Däremot så kan jag känna att HR-avdelningen är lite liten för ett så här stort företag. Jag ser ju att de har jättemycket att göra.”

Andra förväntningar som respondenterna ansåg att organisationen inte har lyckats uppfylla när de tog sig an rollen var de fysiska hjälpmedel som krävs för att utföra arbetet. Intervjuperson 7 förklarade läget och varför hen inte är helt nöjd med upplägget *“Jag hade önskat att man har en dator som tillhör en själv. Så att du hela tiden har din profil med dig.”* Vidare berättade intervjuperson 7 att det bara finns en laptop men att de är fyra personer som ska dela på den vilket gör att de känner sig väldigt låsta. Detta är även ett ämne som intervjuperson 8 kom in på då hen ansåg att med det arbetet som krävs av rollen så borde rätt förutsättningar finnas *“...det som retar mig allra mest i detta det är att vi sitter med stationära datorer och inga laptoppar.”*

5.2 Externa mellanchefer upplevelse av arbetsrollen

Samtliga externa respondenter beskrev rollen som väldigt varierande där framförallt de huvudsakliga uppgifterna är drift samt personalansvar. Intervjuperson 7 förklarade att *“Det är väldigt varierande arbetsuppgifter från dag till dag”* men att det även är det som gör rollen rolig då ingen dag är den andra lik. Som mellanchefer har respondenterna egna grupper där de har det fullständiga personalansvaret och varje grupp består mellan 14–25 medarbetare. Intervjuperson 9 förklarade de olika delarna av rollen *“... min roll är ganska omfattande så den täcker allt från rehab ansvar till de dagliga uppföljningarna, medarbetarsamtal en gång i månaden...”* men även att *“...man ska finnas till hands hela tiden.”* Överlag upplevde alla respondenter att det fanns en balans i hur deras arbete är upplagt. Dock är medarbetarsamtalen något tre av de externt rekryterade mellancheferna nämner på grund av det speciella upplägget med dessa. Intervjuperson 8 beskrev utformningen gällande medarbetarsamtalen som *“... helt unikt tror jag. Jag har aldrig varit på ett företag som har medarbetarsamtal en gång i månaden”* samt att det tar väldigt mycket av deras tid för att hålla i dessa. Den fjärde respondenter nämnde inget speciellt om medarbetarsamtalen men är väldigt ny i sin roll samt innehar en mindre grupp än resterande respondenter.

Respondenterna blev även tillfrågade hur de såg på sin roll som mellanchefer och där kände samtliga att de kunde ses som en länk mellan sina medarbetare och sina överordnade. Dock var alla respondenter väl medvetna om vad rollen som mellanchefer innebar rent arbetsmässigt och såg det inte som något större problem. En viktig del enligt intervjuperson 8 när det kommer till att hantera rollen som mellanchefer är *“... att balansera det så bra som möjligt utan att tappa lojaliteten för vare sig medarbetaren eller organisationen.”* Intervjuperson 9 anser att det är något som känns av dagligen men att *“... jag kan gå ner och säga vad som helst. Men jag vill ha förståelse till varför. Jag vill inte stå och gå ut med ett budskap om jag inte själv vet varför vi gör det.”* Intervjuperson 10 beskriver liknande samt att *“Jag är ett filter. Jag ska filtrera det som kommer uppifrån.”* Även intervjuperson 7 är inne på samma spår:

“Nej jag förstår ju vad som kommer uppifrån. Det gör jag.

Det är bara att förankra det på rätt sätt till medarbetarna. Man får ju vissa gånger väldigt mycket negativt bemötande på de grejerna man ska förändra. Men jag brukar ofta säga att vi måste ju testa det innan vi vet om det funkar eller inte. Det är där vi får det bästa svaret. Jag kanske inte håller med 100% i allting som kommer uppifrån heller, ifrån vår chef och så vidare. Men vi måste göra en utvärdering, testa det först. Där får vi också se vad det är som fungerar och vad som inte fungerar och vad kan vi göra bättre.”

Intervjuperson 8 kom även in på organisationskulturen gällande upplevelsen av rollen. Just kulturen i organisationen har diskuterats och enligt respondenten börjar det bli en mer öppen kultur men att det vid tiden då hen började var klimatet inte så bra *“Jag upplevde att så fort man kom gåendes någonstans och två stod och pratade lite grann, då stack de när de såg mig på en gång. För att annars, de var lite rädda för att få skäll helt enkelt.”* Intervjuperson 8 hade även fått ta del av information att mellancheferna kallades för fångvakter ett tag och den typen av kultur självklart inte är önskvärd. Dock tycker hen att det är oklart vad organisationen gör för att det ska bli en bättre kultur. Samtidigt vill hen poängtera att det går mot rätt håll och att det har blivit bättre, men det krävs mer arbete framåt.

5.3 Fördelar/nackdelar med externt rekryterade mellanchefer

Alla externt rekryterade mellanchefer som deltog i studien var överens om att den svåraste aspekten av arbetet var att komma in i driften, vilket intervjuperson 7 beskriver som *“Om man kommer utifrån som jag gjorde så har man väldigt lite insyn i själva driften. Och rutiner och policys och så som organisationen har.”* Både intervjuperson 7 och 10 hade inställningen att det är av vikt att våga fråga när det är något man inte förstår, vilket intervjuperson 10 går in på *“...är det något jag inte vet så får jag söka upp det. Och då får jag söka berörd person för att hitta svaret. Vissa kanske har problem med den biten men jag har inga problem med det.”* Även termer och förkortningar har respondenterna haft svårt med till en början. Det är enbart en av respondenterna som har haft en liknande branschvana av tidigare arbete och som därför inte ansåg att driftdelen var lika påfrestande som de resterande.

En annan gemensam nämnare som kom upp för tre av respondenterna var utmaningen med att komma in som extern gällande organisationskulturen. En respondent nämnde att det så klart var en utmaning när man kommer från en annan bransch med en annan kultur. Intervjuperson 7 och 9 hade båda upplevelser att kulturen märktes av när de tog sig an rollen. Intervjuperson 7 förklarade att *“Jag tror att kommer du utifrån då blir det nog att du möter en stark kultur på medarbetarna liksom. De kommer nog testa dig. Väldigt mycket”*, vilket respondenten själv hade märkt av. Dock inte i den utsträckning som förväntades från början. Intervjuperson 7 förklarade vidare att hen tror de internt rekryterade mellancheferna fått en liten mjukare start *“Jag kan tänka mig medarbetare tänker att han eller hon vet ju om vad vi håller på med. Vet hur det är ute på liksom arbetsytan om man säger så. Medan en extern då inte har en aning.”*

Några av respondenterna var även inne på att det har funnits en väldigt stark kultur och att internt rekryterade mellanchefer kan ha lite svårare att se om det krävs förändringar då det är inkörda i kulturen från början. Majoriteten av respondenterna nämnde att de har förstått att det överlag i organisationen har blivit en bättre kultur, intervjuperson 9 har fått till sig att *“Många säger ju att det har blivit mycket bättre här. Ja. Att det är roligare att komma till jobbet. Att de blir behandlade bättre. Än vad de har blivit tidigare.”* Även intervjuperson 8 var inne på samma spår.

Alla externa respondenter var helt överens om att det framför allt är en fördel att komma in som extern. Detta då man kommer in med nya ögon, kan lättare se om det krävs några förändringar samt att det kan ses som ett problem att bli chef för sina tidigare kollegor. Detta var något som intervjuperson 9 tog upp *“...vi kan bidra med lite andra synsätt. Sen så blir man ju lite motarbetad. Men i det långa loppet så tror jag att det behövs externa. Lite nya ögon på allt.”* En annan fördel som respondenterna tog upp att komma in som extern är att de ofta har en helt annan erfarenhet med sig. Intervjuperson 8 pratade om sin tidigare erfarenhet och vilken betydelse den haft *“Säkert mycket. Jag har nog haft ganska mycket nytta av den.”*

Det är inget man reflekterar över varje dag. Men allt från konflikter till olycksfall som sker här.” Intervjuperson 9 fortsatte i samma spår och förklarar sina tidigare erfarenheter “Fördelen är väl att jag ändå har jobbat med ledarskap så länge som jag har gjort. Så att jag kan mycket.”

5.4 Interna mellanchefer förväntningar inför rollen

De internt rekryterade respondenterna förklarade en gemensam syn på hur deras förväntningar var inför att ta sig an rollen som mellanchefer. Eftersom de alla har arbetat inom organisationen innan och sett hur deras egna chefer har arbetat, har de redan en någorlunda tydlig bild av rollen som mellanchefer innebär. Däremot var det vissa saker som förvånade dem alla. Både intervjuperson 3 och 4 har dessutom varit teamleader innan de fick tjänsten som mellanchefer och detta förtydligade förväntningarna inför rollen ännu mer. Rollen innebär att man fortfarande är kollektivanställd men har ett ansvarstillägg. Man agerar som en stand-in när en mellanchefer inte är på plats, men har inget personalansvar. Intervjuperson 3 förklarade att *”När jag gick från en tjänst på golvet till teamleader fick jag mycket mer koll på driften och då märkte jag dock att det var mycket mer personalfrågor, utbildningar och samtal än vad jag hade förväntat mig”*. På samma vis förklarade intervjuperson 4 att *”...och då var ju mitt första steg att bli teamleader för att få lite mer inblick i hur jobbet är. Även fast jag sett lite vad min tidigare chef har gjort, har jag märkt att man inte alls ser allt när man gick på golvet. Hen fortsätter “Ska jag vara helt ärlig så trodde jag inte att det var så här mycket som det är. Med både personal, driften men framförallt rehab-samtal”*.

Samtliga respondenter nämnde att de inte hade koll på volymen av arbetsuppgifter för en mellanchefer samt att de inte fått de verktyg som behövs. Stort fokus ligger på personalärenden i fysisk form vilket Intervjuperson 6 beskrev som:

”... otroligt viktigt och det har blivit tydligare och tydligare med alla dessa personalärenden vilket jag är glad över. Men en sak jag inte förväntade mig var just de här fysiska mötena, att det kan göra det rätt svårt att göra sitt arbete ordentligt då vi varken har tillräckligt med tid eller plats”.

Även Intervjuperson 4 beskrev att upplevelsen inte stämde överens med förväntningarna gällande det stora personalansvaret *“Jag trodde inte att det skulle vara såhär mycket fokus på samtal med personalen. Vi har ganska ont om tid för dessa samtal och vi har inte förutsättningar för att ha dem heller”*. Hen beskrev att de enbart har ett enda samtalsrum och en enda laptop, dessutom har de enbart två halvdagar i veckan där de har avsatt tid där samtalsrummet kan användas. Några av de internt rekryterade respondenterna nämnde även att de förväntade sig att ha en djupare förståelse för organisationskulturen i organisationen än om de hade kommit externt. Intervjuperson 5 förklarade att *“Eftersom jag redan har arbetat i produktionen sedan innan, förstår jag redan de informella reglerna och relationerna som formar hela kulturen på företaget”*.

En återkommande iakttagelse bland alla internt rekryterade respondenter var att de gav positiva omdömen om stödet och utbildningen som de har fått från organisationen sida. De uppskattar att de har tillgång till utbildningar och stöd som hjälper dem att utvecklas i sina roller som mellanchefer. Exempelvis nämnde en respondent att hans lagerchef har varit ett bra stöd och sett till att den interna rekryterade individen får rätt utbildningar för att kunna utföra sitt arbete. Dessutom betonade Intervjuperson 5 att:

“Utbildningarna som vi har fått göra tycker jag har varit jättegivande. Det har verkligen hjälpt jättemycket i rollen. Just att få höra exakt hur man ska gå tillväga. Till exempel det här om

rehabilitering. Det är en väldigt stor del. Och att det är viktigt att den görs på rätt sätt och sådana saker. Där hade jag inte jättemycket kunskap sedan tidigare''.

Det framgår även att HR erbjuder regelbundna möten med mellancheferna för att få eventuell hjälp och råd om hur de kan förbättra sitt arbete. Intervjuperson 6 tycker dock att det ibland kan ta tid att få den hjälp hen behöver och nämner att ''...*men ibland kan det ta tid att få lite hjälp. Det har kanske med andra saker att göra. Det är kanske många som drar i dem''*. Dock framhäver hen att HR är väldigt behjälpliga när de väl tar sig tid.

Intervjuperson 4 ansåg även att HR-avdelningen och organisationen i sig inte förstår volymen av mellancheferns arbete och berättade ''...*alltså stödet i sig från HR tycker jag fungerar bra. Däremot så känner man ibland att de inte har en förståelse för hur mycket vi gör. När man väl är där så får man bra stöd. Men de är inte så tillgängliga''*.

5.5 Interna mellancheferns upplevelse av arbetsrollen

Beskrivningen av rollen som mellanchef som gavs av alla interna respondenter var enig; den innebär en bred variation av arbetsuppgifter där de har ansvar för allt från personalfrågor som inkluderar rehabiliterings- och medarbetarsamtal till driftsrelaterade ärenden. Eftersom de har så hög volym på arbetsuppgifter blir det ibland svårt att hinna med allt. Intervjuperson 4 beskriver att:

''Ja, vad ska man säga...min roll är bred. Man hanterar väldigt mycket, både drift och personalfrågor. Det är många bollar att hålla reda på. Vi har ju våra ansvarsområden och min är väl en av dem på detta företag som är mest kritisk. De målsättningar som företaget har med just personalbiten är för höga skulle jag vilja säga. Det känns som det ofta är jag som ligger efter med de bitarna av mina kollegor liksom''.

Det framgår i några intervjuer att de ibland inte känner sig tillräckliga då de vill att deras personal ska må bra samtidigt som alla presterar som de ska vilket kan vara svårt att balansera. Något som Intervjuperson 5 betonade är att ''*Man blir lite ihoptryckt ibland. Man sitter lite i en sax''*. Hen beskrev vidare att det är viktigt att ta till sig så mycket som möjligt från medarbetarna så att de mår bra på jobbet samt har de bästa förutsättningarna för att kunna sköta sitt jobb. Hen poängterade dock ''...*men vi kan ju inte ge dem vad som helst''*.

Hen nämnde vidare att hen känner sig bromsad ibland, när det finns ett behov av något men som inte är möjligt att utföra av olika orsaker. Intervjuperson 6 är inne på samma spår och berättar:

''Det är det här med balansen mellan högre ledningen och medarbetare. Det är det som gör det så komplicerat. Det är just det här att du ska balansera viljan från en ledning till att balansera upp det med vad medarbetare vill, göra båda nöjda. Sen ska du hålla en drift som håller så att våra kunder får sina grejer. Och samtidigt ha en personal som mår bra av det''.

Även fast det framgår att de har utmaningar att hitta balansen mellan viljan från ledning och medarbetare, finns där en medvetenhet kring vad det innebär att vara mellanchef och vilka arbetsuppgifter rollen inkluderar. Intervjuperson 3 var inne på samma spår som de andra ''*Jag hanterar många olika uppgifter och ansvarsområden samtidigt, vilket kan vara krävande och komplex.*'' Hens huvudsakliga ansvarsområden inkluderar att se till att ansvarsområden blir klara för att undvika övertid, och hen hanterar personalfrågor som rehabilitering, uppföljning av samtal, prestation och eventuell misskötsamhet.

5.6 Fördelar/nackdelar med internt rekryterade mellanchefer

Samtliga respondenter som var interna rekryteringar och deltog i studien, var ense om att den största fördelen med att vara internt rekryterad är att man redan är insatt i samtliga processer, system, rutiner och i driften. Intervjuperson 3 nämnde att *”Du kan hela flödesschemat och har koll på alla uppgifter direkt. Du har driftkännedom vilket gör att du kan lägga fokus på andra saker än att lära dig driften”*. Att redan ha kännedom om driften och arbetsuppgifterna underlättar övergången till rollen som mellanchefer vilket Intervjuperson 4 var inne på då hen förklarade att *”...det är att föredra då vi redan har men etablerad förståelse vilket gör att inlärningskurvan minskar och vi kan lägga tid på annat”*. Även Intervjuperson 4 och 5 tycker att de har en stor fördel av att ha varit anställd i organisationen sedan innan då de anser att en välutvecklad driftkännedom är av stor vikt. En annan fördel som Intervjuperson 5 tar upp är *”...att ha förkunskap om och kunna bidra med insikter om organisationens kultur och arbetssätt samt ha förförståelse för gruppdynamiken tror jag inte en externt rekryterad mellanchefer har på samma sätt”*.

En annan återkommande faktor bland vissa av respondenterna, som lyftes fram, var fördelen med att redan vara väl insatt i organisationens organisationskultur. Intervjuperson 3 påpekade att hen kan dra nytta av att ha erfarenhet av organisationskulturen och förklarade *”Genom att ha varit en del av organisationen tidigare har jag haft möjlighet att observera och lära mig om organisationens värderingar, normer och arbetssätt men även bilda mig en uppfattning om vad jag eventuellt hade velat förändra”*. Detta har gjort att hen har kunnat axla och komma in i rollen på ett bra och smidigt sätt. Det nämndes även att organisationskulturen har formats om och blivit bättre och bättre genom tidens gång. Intervjuperson 6 ansåg att den är mer hälsosammare nu än när hen började där och beskrev att:

”Innan har det funnits en annan typ av kultur här, som jag har uttryckt mig när vi har pratat om det, det har varit kanske lite mer pajkastning. Det är nästan att man har upplevt att man bara fått kritik och att man har gjort fel. Det har varit tråkigt i sammanhang när man själv har blivit utsatt för det, men det har ju förändrats upplever jag mycket. Men organisatoriskt sätt tycker jag att man har fått en bättre syn på hur vi ska prata med varandra, hur vi ska mejla med varandra”.

Något som frågades i intervjuerna var om de såg några nackdelar med att ha blivit internt rekryterad. Majoriteten av respondenterna tyckte att de ibland kan bli för trångsynta och inte öppnar upp för nya perspektiv eller förändringar vilket Intervjuperson 5 menade att externa kan göra bättre:

”Vissa nya saker kan de med största sannolikhet applicera här och komma med nya idéer vilket är jättebra ju för att ibland blir man ju väldigt liksom inrutad på att så här har det alltid varit och det funkar och vi ska inte göra något annat sätt. Och de kommer också med mer ledarskap än vad vissa internt rekryterade har”.

Det märktes att de respondenter som hade haft erfarenhet av att vara mellanchefer i organisationen under en längre tid, hade mer referensramar att jämföra med och kunde placera sina erfarenheter i en bredare kontext. Både Intervjuperson 5 och 6 påpekade utmaningen med att bryta mönster, vara öppen för förändring och generera nya idéer. En annan utmaning som några respondenter poängterade var oron för att kollegor kan ha svårt att acceptera den nya rollen som chef. Intervjuperson 3 som inte har arbetat som mellanchefer så länge uttryckte *’Jag kände att det kanske skulle kännas som att gruppen kommer gå emot en då jag varit deras*

kollega och nu helt plötsligt ska bestämma över dem”. Det finns ett tydligt orosmoment i detta och en utmaning i att skapa en balans mellan att behålla relationer med tidigare kollegor samtidigt som man tar på sig rollen som chef och tar beslut som kan påverka gruppen. Men vidare förklarade Intervjuperson 3 att *“...men det har ändå fungerat bra, jättebra. Det känns som att de respekterar och lyssnar på mig trots min nya roll”*.

5.7 HR:s syn på förväntningar inför mellanchefernas rollövertagande

När HR 1 kom in på förväntningar som kan finnas inför att ta sig an rollen som mellanchef förklarade hen att de bör grunda sig en del på annonsen som organisationen har lagt ut. Även HR 2 delade den synen, att det är utifrån kravprofilen som förväntningarna byggs upp. Både HR 1 och HR 2 trodde att det kan finnas en skillnad på förväntningarna mellan internt och externt rekryterade. HR 2 förklarade det som att interna har förväntningar på rollen att vara mer chef medans de externa går mer mot ledarskap. Önskvärt menade hen är någonstans mittemellan. HR 1 förklarade även att:

“Jag tror att interna har en förväntan på att det inte är så mycket administrativt. Kanske att det är mer. Ja men det operativa. Att man är ute i driften och man ser till så att personerna ska flyttas där och där...//... man förstår nog inte hur mycket administration det är bakom. Ja de har medarbetarsamtal med mig en gång i månaden. Tänker de. Det är inte så mycket. Men då tänker de inte på att det kanske är 20–30 personer som de ska ha det med. Plus rehab. Är man inte själv i rehab vet man knappt att det finns.”

HR 1 förklarade även vidare att det kan se annorlunda ut för de externa då de ofta har någon tidigare erfarenhet av vad rollen faktiskt kan innebära *“...att de ändå har en kanske större förståelse för att personalhantering är en stor del av tjänsten. Att de har lite mer. På något sätt förståelse och liksom är mer införstådda i det.”* HR 2 fortsatte i samma spår och tror att när det kommer från organisationens sida så tror hen att de är tydliga gentemot de externa att det är stort fokus på den egna gruppen, *“...utveckla den och jobba med personalbiten. Att få gruppen att göra ett resultat. Det faller lite olika väl ut beroende på hur vi lyckas med onboarding eller upplärning och så vidare.”* HR 2 fortsatte och tror tyvärr att det finns ett litet mellanrum mellan organisationens syn på rollen och mellanchefernas egen syn *“Det är lite för att kommer du internt så har du oftast med dig en bild av hur chefer och ledare har agerat tidigare. Det kanske inte riktigt är i synergi med vad vi vill att de ska göra nu.”* Hen trodde även att de interna många gånger missar hur mycket organisationen förväntar sig av dem gällande personalomsorgsbitarna.

Ett ämne som togs upp gällande personalomsorgsbiten var medarbetarsamtalen. Rutinen med dessa har funnits en gång i månaden i ungefär två år, förklarade HR 2. Dock har de infört ett nytt digitalt verktyg i hur dessa ska hållas, men att rutinerna alltid har varit densamma. Hen tog upp detta som ett exempel på en förändringsfaktor som skapar en osäkerhet. Det har upplevts att mellancheferna har haft en annan förväntning gällande rutinen men det har framgått i deras befattningsbeskrivning att dessa skall ske en gång i månaden. HR 2 menade dock att de som arbetsgivare måste ställa sig frågan om de gjorde implementeringen på ett sätt som överbryggade eventuella osäkerheter för mellancheferna. Samtidigt måste de vara tydliga från ledningshållet och förklara i takt med att de blir en större arbetsgivare att:

“...vet ni vad, medarbetarsamtal är jätteviktigt för oss. Det är jätteviktigt att vi erbjuder våra medarbetare ett samtal en gång i månaden. I synnerhet då för lagret. För att de jobbar operativt. De möter inte sin chef i möten på samma sätt som en tjänsteman gör. Och då tycker vi att det är viktigt.”

HR 2 berättade vidare att det är ett pågående arbete att alltid bygga en organisationskultur och sätta förväntningar. Det skapas även nya befattningsbeskrivningar efter hand för att de ska motsvara förväntningarna, men HR 2 menade att det kan vara att internt rekryterade mellanchefer inte delar den uppfattningen då de har en egen bild av hur det har varit innan. HR 2 ansåg att de har en tydlig rekryteringsprocess där det framgår vad som förväntas, men poängterar att det inte innebär att de lyckas alla gånger att få det implanterat *“Vi har en process som tydligt förklarar hur vi ska göra och vad vi ska göra. Men ibland kan det vara så att utförandet har mer eller mindre kvalitet på ett mål. Det är något man får följa givetvis.”* Avslutningsvis tyckte HR 2 att det är ett fungerade samarbete mellan avdelningen och mellancheferna:

“Sen håller man inte alltid med varandra. Det är inte meningen heller. Vi står ju för processägenskapet och de är utförande i våra processer. De behöver ha en konstruktiv kritik mot oss så att den lirar med deras verklighet och vi behöver utmana dem i vad vi tror är bra utifrån vår HR-expertis.”

5.8 HR:s syn på mellancheferns rollen

Både HR 2 och HR 1 tror att det kan finnas ett större driv och hunger bland de externt rekryterade mellancheferna då dessa oftast kommer från en liknande tjänst och vill ta nästa steg i karriären. Detta kan innebära att de har med sig en annan förståelse för organisationsuppbyggnader, gruppdynamiker, ledarskap och hierarkier. Det finns ett annat driv och mindset att jobba med personal ansåg både HR 2 och HR 1. HR 2 kom dock in på att när det gäller de externt rekryterade mellancheferna så kräver det mer av organisationen *“...att skapa en tydligare onboarding. Att hitta sätt att introducera personer för verksamheten på ett annat sätt. Det är något jag tycker att man ska förvänta sig av en arbetsgivare och det är något vi lägger tro på.”* Även utbildning är något som HR 1 tror är till fördel för de externa när det kommer till upplevelsen av rollen, då hen märkt att det oftast är de externa som kommer in med den erfarenheten. Detta ses som något väldigt positivt då HR 1 menade att all utbildning hjälper till att få en större förståelse för exempelvis ledarskap och personal. Som internsökande tror HR 2 att de kan vara lite förblindade av hur de jobbar och de olika processerna av hur det har sett ut. Istället vill de ha någon som kan utmana det. HR 1 kom in på kulturen och att den kan präglade lite hur en medarbetare tar sig an rollen som mellanchefer:

“Är man intern så tänker man att det är så här jag har blivit behandlad. Säger vi. Eller det är så här jag har sett att man gör...//... om det är så att man säger att man inte ser dem (sina egna chefer) ändå. Och de är inte så närvarande. Då går man själv upp och så kommer man tänka att det behöver inte jag heller vara då.”

Även HR 2 tog upp organisationskulturen och dess påverkan för mellanchefernas upplevelse av rollen. Hen menade på att det handlar om hur väl man lyckas förmedla den runt i organisationen. Ledningsgruppen har oftast en klar bild av hur organisationskulturen ska se ut, sedan är det inte alltid den sprids vidare neråt, men det är alltid målet. Hen förklarade att:

“Men om man springer ner några trappor gäller det ju att det faktiskt är så där, och inte bara inom de fyra väggarna där ledningsgruppen sitter. Som sagt så har det ju en jättepåverkan. Det är klart att när vi väl lyckas och vi får cheferna att ta till sig på ett bra sätt, då får vi oftast en bra output på hur de agerar och tar hand om sin personal och levererar en förståelse bakom allt vi gör. Medan där vi kanske inte lyckas eller där vi inte lyckas förmedla det, då kommer det oftast lite mer motstånd till förändringar och så vidare. Så jag skulle säga att det har en stor betydelse”.

En annan problematik som HR 1 tog upp som kan komma med intern rekryterade mellanchefer var om man ska gå in och styra personal man själv varit kollega med *“Extremt svårt. Ganska omöjligt vill jag nog säga. Alltså inte omöjligt att göra men omöjligt att komma upp på den professionaliteten som om man hade varit extern.”* Även HR 2 var inne på samma spår och menade att det är situationer de inte vill ha. Detta då det ställer högre krav på individen att ta en annan roll mot människor man har varit kollegor med tidigare och menade därför *“...att det är mer lyckosamt för individen att ta den rollen någon annanstans i organisationen så man kan nollställas.”* HR 1 fortsatte att förklara att hen ser mest fördelar med externt rekryterade mellanchefer. Även om de interna har en förförståelse för driften så menar HR 1 att personalhanteringen är viktigare *“För att driftbiten kan man lära sig. Personalhantering är inget som man bara lär sig att så här ska du göra. Nej, för det är både individanpassat och det är situationsanpassat. Det är så komplext.”* Därför menade HR 1 att det behövs utbildning eller erfarenhet, helst både och, för att få en bra förståelse för det. Kravspecifikationen för rollen förklarade HR 1 är att man skall ha x antal års arbetslivserfarenhet samt att det är meriterande med att ha haft en ansvarsroll. Ett exempel på en sådan ansvarsroll inom organisationen är teamleader som några av de internt rekryterade mellancheferna gått från.

6. Analys

I kommande avsnitt genomgår det empiriska materialet en tematisk analys baserad på våra tre ursprungliga frågeställningar samt resultatet av undersökningen. Denna analys har formats med hjälp av både teoretiska perspektiv och tidigare forskning inom ämnet. Genom att tillämpa relevanta teorier och dra på insikter från tidigare studier har vi strukturerat vår analys och identifierat mönster och teman i det insamlade datamaterialet. Därmed har vi kunnat skapa huvudrubriker som inkluderar; 'förväntningar inför rollövertagandet', 'utmaningar med arbetsrollen', 'organisationskultur' samt 'fördelar/nackdelar för internt respektive externt rekryterade mellanchefer'.

6.1 Förväntningar inför rollövertagandet

Studiens resultat indikerar att både de externt och internt rekryterade mellancheferna överlag ansåg att deras förväntningar stämde väl överens med verkligheten när de tog över sin nya roll. Bland de interna mellancheferna framträder en stark förståelse för företagets kultur, processer och förväntningar på arbetsrollen. Denna insikt ger en känsla av förutsägbarhet och stabilitet, där de tror sig ha klarhet i vad som förväntas av dem. Å andra sidan kan denna förväntade tydlighet utmanas när de ställs inför eventuella förändringar eller utmaningar som bryter mot deras förväntningar. Detta resultat visar att tidigare forskning som Devaro et al. (2019) tittat på kan stämma väldigt bra gällande att interna rekryteringar har en djupare förståelse samtidigt som de externa rekryteringarna är villiga att tänka mer nytt. Dock så antyder inte resultatet i studien att organisationen föredrar att rekrytera internt, vilket Devoro et al. (2019) menade på. En slutsats är att detta kan resultera i en önskan att bibehålla traditionella metoder och normer, vilket kan generera en känsla av trångsynthet eller motstånd mot förändring för de internt rekryterade mellancheferna. På så sätt ställs den förväntade stabiliteten som kommer med att vara intern i organisationen på sin spets när oväntade förändringar inträffar. Det kräver då anpassning, flexibilitet och en öppenhet för att möta nya krav och omständigheter på ett effektivt sätt. För att lyckas med detta krävs det att ett noga arbete är gjort från organisationens sida för att se till så att mellancheferna får rätt förutsättningar för att lyckas, oavsett om de är internt eller externt rekryterade. Som Källerman (2016) förklarar är en organisations framgång kopplad till alla de individer som arbetar där samt att alla roller ska vara tydliga för att kunna anpassa sig till sin specifika titel.

En betydande gemensam nämnare var att båda grupperna upplevde att organisationen hade tillhandahållit adekvata förutsättningar för deras utveckling, särskilt genom utbildningar som de fått gå i början av anställningen som mellanchefer. De flesta utbildningar har varit interna från organisationen och ansågs vara av hög kvalitet och både de internt och externt rekryterade mellancheferna har fått användning av kunskapen i deras dagliga arbete. Källerman (2016) förklarar att organisationsteorin belyser det ömsesidiga beroendet mellan individer och organisationen samt att organisationens framgång är intimt kopplad till individerna som arbetar där, och tvärtom. Därför är det av vikt att organisationen visar ett starkt ledarskap med rätt förutsättningar för att skapa en miljö där individerna kan trivas och bidra till denna framgång. Detta är något som vi anser att organisationen har lyckats väl med när det kommer till utbildningarna. De har gett rätt förutsättningar för sina anställda vilket kan ha lett till att mellancheferna i detta fall har fått med sig rätt förutsättningar för att utföra sitt arbete på ett sätt som står i linje med organisationens. På så sätt kan vi se hur ett bra resultat kan leda till en framgång för organisationen genom det ömsesidiga beroende sinsemellan då

de flesta mellanchefer faktiskt fått användning av kunskapen från dessa i det dagliga arbetet vilket i sin tur leder till att de kan uppfylla organisationens mål och strategier.

Bland de externa medarbetarna framkommer det att två personer känner sig låsta i beslutsfattandet och att de inför rollövertagandet förväntade sig mer, vilket antyder en bristande autonomi eller inflytande över arbetsprocesserna. Denna uppfattning kan ha sin grund i en brist på kommunikation eller delaktighet från ledningens sida vid onboarding, vilket kan leda till rollambiguitet. Är det inte tydligt för mellancheferna vad som förväntas av dem i sin roll kan det leda till en osäkerhet och frustration som varken gynnar mellancheferna eller organisationen (Biddle 1986). Detta visar på vikten av tydligheten från organisationen sida när det gäller nya anställningar. Även om resultatet från studien visar att alla mellanchefer hade tagit del av befattningsbeskrivningen måste det säkerställas att det framgår och förstås exakt vad rollen och arbetet innebär. En annan slutsats som vi även funderade kring var att det framför allt var de externt rekryterade mellancheferna som ansåg sig vara låsta kring beslutsfattandet. Detta kan bero på att de internt rekryterade mellancheferna redan har fått sig en uppfattning av sina tidigare chefer gällande beslutsfattandet och inte hade större förväntningar där, vilket Devoro et al. (2019) även förklarade med tanke på de internas djupare förståelse för organisationen. En av de externa medarbetarna upplever även en naivitet inför rollövertagandet, vilket indikerar en diskrepans mellan förväntningarna och verkligheten av den nya rollen. Därutöver upplever flertalet externt rekryterade mellanchefer att det finns mer personalansvar än förväntat, vilket står i kontrast till HR:s förväntningar. Detta kan bero på bristande kommunikation vid rekryteringen eller en underestimering av arbetsuppgifterna från organisationens sida, vilket även HR är inne på då de menar att de har en tydlig rekryteringsprocess där det tydligt framgår vad som förväntas, men att det inte alltid blir en lyckad implementering. Detta i sin tur leder till rollkonflikt vilket gör att mellancheferna får det svårare att agera på ett sätt som är i linje med organisationens. Därför blir det av vikt att organisationen säkerställer att tydligheten är där för att undvika rollkonflikter. Även om HR menar att de gentemot de externa betonar vikten av den egna arbetsgruppen och personalomsorgen så är de medvetna om att det hänger på hur väl de lyckas med onboarding och upplärningen. En slutsats som vi dragit från resultatet är att just onboarding är ett viktigt verktyg för att få förväntningarna inför rollövertagandet i linje med arbetets verklighet. Den behöver vara anpassad för både internt och externt rekryterade mellanchefer. En externt rekryterad mellanchefer är inne på det spåret och menar att vissa delar som utbildning kan behövas göras från en extern part för att de internt rekryterade mellancheferna ska få med sig andra perspektiv. Även HR är inne på onboarding och är medvetna om att det är där de måste se till att de lyckas förmedla vad rollen innebär så att förväntningarna inte ser helt annorlunda ut för mellancheferna och organisationen. Därför är det av vikt att se till att dessa kommunikationskanaler fungerar för att undvika dessa konflikter där mellancheferna riskerar hamna i ett stressat eller inkonsekvent beteende samt se till att det ömsesidiga förhållandet fungerar för att nå framgång (Biddle 1986 & Källman 2016).

Även de interna mellancheferna förväntade sig en viss nivå av personalansvar, men överraskades av den faktiska omfattningen, vilket är mer i linje med HR:s förväntningar. Deras förvåning över personalansvaret kan till stor del ha att göra med att den delen av rollen inte var lika synlig när de arbetade på golvet. All personalomsorg som medarbetarsamtal och rehab samt den administration tillkommer med detta har antagligen inte syns. Detta är även HR inne på då de tar upp att man som medarbetare själv går på ett medarbetarsamtal i månaden, men man tänker kanske inte på att alla andra i gruppen även ska det. Samma sak med rehab, har man inte som medarbetare själv varit i rehabprocessen så har man med största sannolikhet ingen aning om vad det arbetet innebär. Även om de internt rekryterade

mellancheferna förväntas ha mer insyn i hur organisationen fungerar (Devaro et al. 2019) visar detta på att det finns osynliga aspekter som också måste tas i beaktning. För de externt rekryterade finns det en större chans att de har hanterat dessa processer tidigare då de oftast kommer från en liknande roll. Internas perspektiv visar också på viktiga förväntningar och upplevelser. De flesta interna medarbetarna har sett hur deras egen chef har arbetat, vilket antyder att ledarskapet spelar en viktig roll för arbetsmiljön och medarbetarnas förväntningar. Genom att betrakta ledarskapet som en del av deras nya roll kan det hjälpa till att förklara varför de interna mellancheferna har förväntningar baserade på observationer av sina tidigare chefer. Deras upplevelser av ledarskapet kan i sin tur påverka deras förväntningar på exempelvis arbetsmiljön samt deras interaktioner med sina egna underställda när de tar sig an rollen. Detta kan vara en rimlig förklaring till varför de interna mellancheferna reagerade som de gjorde på det ökade personalansvaret då deras tidigare erfarenheter och förväntningar formade dessa reaktioner.

Medarbetarsamtalen är ett område där både internt och externt rekryterade mellanchefer upplever svårigheter. Externt rekryterade mellanchefer spekulerar i om bristen på fysiska hjälpmedel, såsom en egen dator, kan vara en faktor som hindrar effektiva möten för medarbetarsamtalen. När det gäller fysiska hjälpmedel och resurser har de interna medarbetarna också upplevt utmaningar. De pekar på bristen på plats och resurser för att utföra sina arbetsuppgifter effektivt, vilket kan skapa frustration och ineffektivitet. När dessa förväntningar inte är förenliga mellan mellancheferna och organisationen kan det leda till en rollkonflikt (Biddle 1986). Rollkonflikten gällande medarbetarsamtalen kan även bero på att mellancheferna och organisationen inte delar uppfattning om det potentiella värdet att ha medarbetarsamtal en gång i månaden. HR 2 betonade i intervjun att ha medarbetarsamtal en gång i månaden är viktigt för organisationen, men att de kanske inte har lyckats förmedla vikten av det till mellancheferna. För mellanchefernas del kan det ha att göra med att de inte anser att de har rätt förutsättningar för att hålla dessa på ett bra sätt eller att de helt enkelt inte anser att det behövs. Trots dessa utmaningar anser en intern medarbetare att personalärenden har blivit tydligare och betonar vikten av detta.

HR:s roll i att möta förväntningar och ge stöd är central. Både internt och externt rekryterade mellanchefer upplever att HR inte är helt tillgängliga eller uppfyller förväntningarna när det gäller stöd. Dock verkar de externt rekryterade mellancheferna vara mer medvetna om HR:s underbemanning än de interna mellancheferna, vilket kan bero på olika perspektiv eller erfarenheter av HR:s insatser. Skillnaden i synen på HR:s tillgänglighet kan även bero på att de internt rekryterade mellancheferna har normaliserat deras otillräcklighet om det är så att HR har varit underbemannade en längre period, vilket än en gång visar att de internt rekryterade mellanchefernas har en djupare förståelse för organisationen (Devaro et al. 2019). De externt rekryterade mellancheferna som inte har den erfarenheten sedan tidigare kanske istället tar reda på hur det ligger till och får en förståelse för att det handlar om underbemanning snarare än att det bara är så att HR inte är tillgängliga. Representanterna från HR-avdelningen är själva medvetna om sin underbemanning men den är på väg att åtgärdas.

Studien visar även på att det är viktigt att integrera både synliga och osynliga aspekter när man undersöker mellancheferns arbetsprestation och välbefinnande. Synliga faktorer, såsom formella dokument och specificerade arbetsuppgifter, ger en grundläggande ram för förväntningar och ansvarsområden. Dessa dokument är viktiga för att definiera officiella arbetskrav och förväntningar för mellancheferna. Men även osynliga faktorer, såsom informella förväntningar, kulturella normer och dynamiska ansvarsområden, är lika betydelsefulla. Dessa faktorer kan vara avgörande för hur mellanchefer utför sina uppgifter

och upplever sin roll i praktiken. Att förstå och ta hänsyn till både de formella och informella aspekterna är avgörande för att skapa en mer komplett bild av mellancheferns arbetsmiljö.

Slutsatsen är att förväntningar spelar en avgörande roll för arbetsupplevelsen och att det är viktigt att kommunicera tydligt och aktivt involvera medarbetarna i arbetsprocesserna för att minimera diskrepanser mellan förväntningar och verklighet. Som Biddle (1986) nämner är individens rolluppfattning viktig då den påverkar hur individer agerar inom rollen. Därför är det viktigt att mellancheferna uppfattar förväntningarna på dem som tydliga då det ökar sannolikheten för att de ska kunna agera i en linje med dessa förväntningar. Med detta i åtanke bör också HR samt organisationen att vara medvetna om medarbetarnas upplevelser och förväntningar för att kunna erbjuda effektivt stöd och hjälpa dem att möta förväntningarna för att uppnå ett bra och hållbart resultat för båda parter.

6.2 Utmaningar med arbetsrollen

Baserat på den empiriska undersökningen framkommer det att det finns olika utmaningar för rollen som mellanchef, oavsett om de är interna eller externa rekryteringar. Både internt och externt rekryterade mellanchefer betonar utmaningen av att kunna balansera driftsrelaterade uppgifter med personalansvar. Respondenterna upplever en bred variation av arbetsuppgifter, vilket innefattar allt från att hantera rehabilitering till daglig uppföljning och medarbetarsamtal. Denna mångfald av ansvarsområden kan enligt Gjerde & Alvesson (2020) ibland leda till känslor av otillräcklighet när en balans inte kan upprätthållas i det dagliga arbetet. Detta speglar vad de internt rekryterade mellancheferna i organisationer känner då de finner det utmanande och överväldigande att balansera kraven från högre ledning med medarbetarnas behov samt att vara medlare mellan dessa. Denna uppfattning delas även av de externa mellancheferna, men de tenderar att känna sig mer säkra i denna balans. För att kunna hantera och uppnå denna balans, kan mellancheferna tillämpa *dualitet*. Dualitet handlar som tidigare nämnt om att acceptera och hantera motsägelsefulla krav samtidigt (Gjerde & Alvesson 2020). Genom att tillämpa detta teoretiska begrepp får vi inte bara en praktisk insikt i mellancheferns arbete utan även en fördjupad förståelse för de utmaningar de står inför när de möter motsägelsefulla krav. Det är inte bara av betydelse för dem själva utan även för vår förståelse av deras arbete. I det här fallet kan det innebära att mellancheferna behöver fokusera både på att upprätthålla effektiv drift och samtidigt ta hand om sina medarbetare och deras behov. I samband med dessa krav känner mellancheferna ibland att de inte får den kommunikationen som de förväntar sig av ledningen. De har inga svårigheter med att agera som mellanhänder och förmedla information, men det händer att de inte riktigt förstår syftet bakom det. Detta kan skapa en konflikt i rollen eftersom mellanchefernas förväntningar inte alltid matchar ledningens (Biddle 1986). Det är centralt att HR är medvetna om hur de kommunicerar med mellancheferna för att tydligt förklara varför information ska vidarebefordras till deras medarbetare. Detta är viktigt för att undvika missförstånd och för att säkerställa att mellancheferna kan agera effektivt som kommunikationslänkar mellan ledning och team (Biddle 1986).

En annan utmaning som sticker ut från de interna mellancheferna är att de känner sig pressade att uppfylla högt ställda mål och krav från organisationen samtidigt som de har en hög arbetsbelastning. Det finns en medvetenhet om att de ibland inte kan uppfylla alla önskemål på grund av brist på tid och resurser. Även detta kan resultera i en rollkonflikt när de känner att deras förutsättningar och kraven från organisationen inte matchar, vilket kan skapa känslor av osäkerhet och tvetydighet (Biddle 1986). Enligt organisationsteorin kan dessa känslor ha en negativ inverkan på mellancheferns arbetsprestation, motivation och välbefinnande, vilket i förlängningen kan minska organisationens framgång och resultat (Källerman 2016). De

externa mellancheferna tar inte upp detta som ett särskilt ämne eftersom de är medvetna om de höga målen och kraven i en chefsposition. Även HR har noterat denna delade uppfattning, då de tidigare nämnt att de tror att de externa mellancheferna har en starkare drivkraft och vilja, vilket minskar den upplevda pressen på dem. Denna observation påminner oss om vikten av att organisera och stödja ledare på ett sätt som främjar deras välbefinnande och prestation. Det är avgörande att skapa en organisation där ledare ges resurser och stöd för att hantera de utmaningar de står inför. Det är av betydelse för organisationer att identifiera och hantera de faktorer som påverkar ledarnas prestation och välbefinnande, eftersom detta direkt kan påverka både organisationens resultat och mellanchefernas välmående.

6.3 Organisationskultur

Av det empiriska materialet observerades att de internas och externas perspektiv på organisationskulturen uppfattades olika. De interna respondenterna betonar fördelarna med att redan ha insyn i och förståelse för organisationens kultur och arbetsmetoder. De nämner att det underlättar deras övergång till nya roller och möjliggör en smidigare anpassning av ledarrollen. Dessutom upplever de att de har haft möjlighet att observera och reflektera över organisationens värderingar. Dessa olika uppfattningar kan enligt Schein (2004) bero på flera olika faktorer. Som tidigare nämnt kan organisationskultur analyseras på olika nivåer där bland annat värderingar inkluderas. Med dessa redan medvetna värderingar som de interna har observerat sedan tidigare, har de en djupare och mer grundläggande förståelse kring organisationens värderingar än vad de som kommer externt har. Även de externa upplever att de inte är lika inkörda i organisationskulturen som de interna. De externa kommer enbart upp i nivån som kallas artefakter och är den nivån där man kan enbart observera det ytliga och får en lätt förståelse kring fenomenet. De nivåerna som är på ett djupare plan, med värderingar och grundläggande antaganden, blir inte lika lättillgängliga. (Schein 2004). Detta blir en brist på förankring i den befintliga kulturen vilket kan vara en utmaning för dem när de försöker utöva sin ledarroll effektivt och skapa förändring inom organisationen. Genom att utforska och förstå dessa konsekvenser kan organisationer vara mer medvetna om de potentiella utmaningarna och behoven hos både internt och externt rekryterade mellanchefer. Det kan också underlätta övergången och främja effektivt ledarskap oavsett rekryteringsbakgrund (Schein 2004).

En gemensam uppfattning som framkom i studien för både de internt och externt rekryterade mellancheferna var att trots de internas förståelse kring organisationskulturen, kan de bli trångsynta och motståndskraftiga mot förändringar, samt vara mer benägna att ta fasta i gamla mönster och rutiner. Dessa beteenden kan härledas till en av Scheins (2004) nivåer; grundläggande antaganden, osynliga normer och implicita föreställningar. Deras begränsade synsätt är så djupt förankrade i organisationens kultur att de betraktas som självklara och sällan utmanas. Dessutom möter de interna rekryterade mellanchefer utmaningar när de tar på sig chefsrollen över tidigare kollegor, vilket kräver en balans mellan att behålla relationer och att utöva auktoritet. Samtliga respondenter håller med om att de externa mellancheferna har lättare att introducera nya perspektiv och driva förändringar utan att vara bundna till tidigare relationer. Även HR är i linje med denna uppfattning och poängterar att de internt rekryterade mellancheferna har en risk att fastna i den befintliga kulturen. HR förespråkar dock vikten av att förmedla organisationskulturen oavsett hur mellancheferna rekryteras. De kan även identifiera utmaningar som de internt rekryterade mellancheferna möter när de går från att vara kollegor till att vara ledare och erkänner de högre krav som detta kan innebära för individerna. Enligt Schein (2004) kan skillnader i hur organisationskulturen uppfattas leda till olika utmaningar och möjligheter för mellanchefer beroende på deras tidigare erfarenheter och

positioner inom organisationen. Grunden till att de interna upplever att de är mer benägna att fasta i gamla mönster kan även här ha att göra med de implicita föreställningarna som Schein (2004) tar upp. Dessa föreställningar är ofta rotade i bland annat gemensamma uppfattningar, vilket kan göra dem svåra att förändra. När man har varit en kollega på samma nivå som sina medarbetare under en lång tid har man skapat gemensamma uppfattningar som kan vara svårförändeliga.

I studien framkom även att de internt rekryterade mellancheferna ansåg att kulturen har förändrats under tidens gång till det bättre. Tidigare uppfattades kulturen som nonchalant och hård, men den har utvecklats till att vara mer vänlig och mild. Enligt Schein (2004) kan sådana förändringar i organisationskulturen vara resultatet av medvetna insatser från ledningen för att omforma och förbättra arbetsmiljön. Dessa förändringar speglar också hur dynamisk och anpassningsbar en organisationskultur kan vara, beroende på både interna och externa faktorer. Detta är fördelaktigt för de interna eftersom de kan uppskatta organisationskulturens förbättring och förstå att de föredrar den nuvarande riktningen framför den tidigare, vilket motiverar dem att fortsätta att arbeta för den nuvarande kulturen. Denna förändring i kulturen är dock inte lika tydlig för de externa mellancheferna, som bara har hört talas om den utan att ha varit med om den på samma sätt som de interna. Enligt Scheins (2004) modell kan detta betraktas som en utveckling av värderingar inom organisationen. Dessa förändrade värderingar kan vara svårare att förmedla till externa mellanchefer, eftersom de inte har varit lika involverade i organisationen och inte har upplevt förändringen på samma sätt som de interna. HR betonar dock vikten av att förmedla denna förändring på ett korrekt och effektivt sätt för att få samtliga medarbetare att integrera sig i den nuvarande kulturen och förstå dess betydelse. Att kommunicera kulturens utveckling är avgörande för att skapa en gemensam förståelse och uppmuntra alla mellanchefer, både internt och externt rekryterade, att aktivt delta i och stödja den riktning som organisationen tar.

Slutsatsen är att den empiriska undersökningen visar tydliga skillnader i perspektiv mellan internt och externt rekryterade mellanchefer när det gäller organisationskulturen. De interna betonar fördelarna med sin förankring i organisationens historia och värderingar, vilket underlättar deras övergång till nya roller och ger dem en djupare förståelse för organisationens kultur. Å andra sidan kämpar de interna med trångsynthet och motstånd mot förändringar, vilket kan härledas till djupt rotade antaganden och normer inom organisationen. Trots de externa rekryterade mellanchefers brist på förankring i organisationens kultur har de förmågan att introducera nya perspektiv och idéer. Vi ser tydligt att dessa skillnader i perspektiv mellan internt och externt rekryterade mellanchefer belyser vikten av att ha en mångfald av erfarenheter och synsätt i ledningsgruppen. Något som organisationen kan tänka på är att integrera både interna och externa perspektiv så att de drar nytta av en bredare förståelse för sin egen kultur och därigenom förhoppningsvis främja en mer dynamisk och innovativ arbetsmiljö.

6.4 Fördelar/nackdelar för internt respektive externt rekryterade mellanchefer

Studiens resultat visar att för de externa medarbetarna finns det fördelar och nackdelar med att komma in från en annan organisation eller bransch. De har ofta haft andra roller som har inneburit någon typ av ledarskap och kan därför bidra med bredare erfarenheter av ledarskap, vilket Devaro et al. (2019) också förklarar som en viktig del. Enligt rollteorin formar individernas förväntningar och upplevelser deras rolltolkning och beteende (Biddle 1986). De externa mellancheferna som då ofta haft andra roller inom ledarskap kan tack vare sin tidigare erfarenhet påverka deras förväntningar på den nya rollen. Biddle (1986) förklarar att enligt rolluppfattningsteorin tolkar individer sina roller baserat på förväntningarna kopplade till

dem. De externa mellancheferna kan därmed förvänta sig att deras bredare erfarenheter av ledarskap kommer att vara till deras fördel när de tar över den nya rollen, vilket de externa mellancheferna också ansåg. De var alla överens om att de på något sätt hade med sig någon viktig erfarenhet eller kunskap som hjälpte dem när de tog sig an rollen. Även om vissa delar inte var som förväntat, exempelvis omfattningen av personalomsorgen, kan man dra en slutsats att de externt rekryterade mellancheferna har en fördel att snabbare kunna anpassa sig då den tidigare erfarenheten med största sannolikhet har stärkt deras ledarskap. De internt rekryterade mellancheferna har kanske inte samma utsträckning haft samma erfarenheter gällande varken att vara ledare eller hantera personal och därför kan det vara så att det blir ett större arbete för dem när deras förväntningar inte stämmer överens med verkligheten.

Enligt tidigare forskning som Devaro et al. (2019) tar upp har oftast externa kandidater horisontella rörelser och inte vertikala, vilket inte har stämt helt i detta fall då några av de externa som deltog i studien anser att de har fått en större ansvarsroll inom organisationen. Devaro et al. (2019) menar också på att tidigare forskning pekar på att de externa tack vare sina tidigare erfarenheter behöver ha starkare kvalifikationer för att kunna konkurrera med de interna kandidaterna. Detta är inte något som bekräftas av HR då de menar att de rekryterar på lika villkor för alla. De anser att det är viktigt att ha en balans med intern och extern rekrytering av mellanchefer och att de externa mellancheferna kan komma in med ny erfarenhet och en ny syn på saker som är väldigt välkommet. Genom organisationsteorin kan man få en större förståelse för hur organisationer utvecklas gällande förändringar och ny tänkande. Teorin påpekar även att organisationens framgång är starkt kopplad till individerna som arbetar inom den (Källerman 2016). Då HR nämner att de vill ha en jämn fördelning mellan internt och externt rekryterade mellanchefer samt att de ser det som en fördel med de externas nya ögon så indikerar det organisationens öppenhet för förändring och innovation. Detta stärks även både av internt och externt rekryterade mellanchefer som anser att kulturen är på väg att förändras till det bättre. Då det verkar som det har skett förändringar till det bättre inom organisationen de senaste åren talar mycket för att man är på rätt spår och har en vilja att ge rätt förutsättningar för alla som arbetar inom organisationen.

De externt rekryterade mellancheferna kommer in på att de kan de möta svårigheter med att anpassa sig till den specifika kulturen och driften på organisationen, vilket Schein (2004) menar är en effekt för en individ som möter en främmande grupp där kulturen är okänd. De kan också uppleva motstånd från medarbetarna på golvet som kanske ifrågasätter deras kunskap om verksamheten. Rolluppfattning handlar om hur individer förstår och tolkar förväntningarna kopplade till deras roll (Biddle 1986). De externa mellancheferna som upplevde att de mötte motstånd från medarbetare på golvet kan därför ha blivit påverkade gällande deras förståelse av sin roll som chef och fått en upplevelse av att inte bli accepterade av arbetsgruppen. Å andra sidan kan deras externa perspektiv också ge dem fördelar, som en mer objektiv syn på behovet av förändringar och nya idéer till organisationen. Enligt rollteorin som Biddle (1986) förklarar formar individens förväntningar och upplevelser deras rolltolkning och beteende och de externt rekryterade mellancheferna kan möta svårigheter med att anpassa sig till den specifika kulturen och driften inom organisationen, vilket kan leda till en känsla av rollambiguitet och osäkerhet om vad som förväntas av dem. Denna svårighet och rollambiguitet kan uppstå för en ny extern mellanchefer om det blir en svår balans att komma in i sin grupp som chef samtidigt som du har vissa förväntningar från ledningen inom organisationen.

För de interna medarbetarna är den största fördelen att de redan är insatta i organisationens processer och kultur. De behöver inte lägga tid på att lära sig grunderna utan kan istället

fokusera på andra aspekter av ledarskapet, vilket även Devaro et al. (2019) lyfter som fördel med just intern rekrytering då detta kan underlätta deras anpassning till den nya rollen. Dock kan det finnas en oro för att deras tidigare kollegor inte kommer att acceptera deras nya roll som chef, vilket kan skapa spänningar och utmaningar för dem. Detta kan skapa en känsla av rollkonflikt och osäkerhet kring hur de ska balansera sin tidigare roll med den nya ledarrollen. Denna osäkerhet nämndes av både internt och externt rekryterade mellanchefer som ett potentiellt problem, men det var inget som någon av respondenterna i studien upplevt på egen hand, utan endas observerat på annat håll.

De internt och externt rekryterade mellancheferna, tillsammans med HR, är överens om att den största fördelen med de externt rekryterade mellancheferna är deras förmåga att tillföra nya perspektiv, erfarenheter och idéer till organisationen, vilket enligt Devaro et al. (2019) är vanligt förekommande bland externt rekryterade i organisationer. Samtidigt har de interna mellancheferna en djupare förståelse för driftsrelaterade frågor, vilket gör att de kan fokusera mer på personalansvar när de tar sig an rollen. Detta understryker Devaro et al. (2019) som viktigt för ett effektivt ledarskap. Å andra sidan har de inte samma erfarenhet av ledarskap som de externa, vilket ofta är en följd av externas tidigare roller. Denna syn delas av alla respondentgrupper, särskilt HR, som observerar att de externa mellancheferna har en annorlunda syn på personalhantering och en bredare förståelse för ledarskapsaspekterna.

6.5 Slutsats

För att svara på den första frågeställningen; *Vilka skillnader i förväntningar och upplevelser av arbetsrollen observeras mellan internt och externt rekryterade mellanchefer?* har många internt rekryterade mellanchefer observerat sina tidigare chefer, vilket antyder att ledarskapet influerar deras förväntningar. Både de interna och externa mellancheferna upplever en skillnad mellan förväntningar och verklighet av den nya rollen, särskilt när det gäller beslutsfattande och personalansvar. Detta stod i kontrast till HR:s syn, som betraktade de externa mellancheferna som mer förberedda på att hantera personalansvar. Samtidigt noterade de att de interna mellancheferna hade tydligare förväntningar baserat på tidigare erfarenheter med chefer, även om dessa inte alltid motsvarade deras faktiska arbetsroll.

För att svara på den andra frågan; - *Vilka fördelar och nackdelar upplever internt respektive externt rekryterade mellanchefer i samband med rollövertagandet?* framkommer det att internt rekryterade mellanchefer har fördelar med sin insyn i och förståelse för organisationens kultur, driften och arbetsmetoder. Denna förankring underlättar deras övergång till nya roller och ger dem en djupare förståelse för organisationens kultur. Dock kämpar interna mellancheferna med trångsynthet och motstånd mot förändringar. De externt rekryterade mellancheferna upplever enligt studien en brist på förankring i den befintliga kulturen. Trots detta har de förmågan att introducera nya perspektiv och idéer samt fördelen med mer erfarenhet angående ledarskapsbiten.

Och för att svara på den tredje frågan; - *Hur ser representanter från HR-avdelningen på eventuella skillnader i förväntningar, upplevelser och anpassning mellan internt och externt rekryterade mellanchefer?* Hr:s förväntningar och syn på dessa punkter stämde till största del överens med de internt och externt rekryterade mellanchefernas egna syn. Dessa var exempelvis fördelarna med de internt rekryterade mellanchefernas driftkännedom och de externt rekryterade mellanchefernas erfarenhet med personalhantering samt potential att införa nya idéer. Dock fanns det några delar som inte överensstämde med HR:s förväntningar, till exempel de externt rekryterades syn på personalansvaret.

7. Diskussion

I diskussionsavsnittet av studien kommer vi att utforska och analysera de presenterade resultaten för att förstå dess betydelse och potentiella implikationer. Diskussionen kommer att belysa eventuella mönster, utmaningar och framgångsfaktorer som framkommit i studien och hur dessa kan tolkas utifrån tidigare forskning och teorier inom området. Genom en kritisk analys av resultaten kommer vi att kunna dra slutsatser och diskutera potentiella implikationer för praktiken och framtida forskning på området.

7.1 Teori- och resultatdiskussion

Enligt tidigare forskning av Van Rensburg et al. (2014) och Bidwell (2011), finns det en betydande skillnad i upplevelsen av rollen mellan interna och externa mellanchefer. Interna kandidater tenderar att ha en bättre förståelse för företagets kultur, vilket kan underlätta deras anpassning till ledarskapsrollen. När det gäller externa mellanchefer kan de tillföra nya perspektiv och idéer till organisationen, vilket kan främja innovation och förändring. Detta är något vi reflekterade över inför studien då det även var vad vi förväntade att resultatet av studien skulle visa, vilket det också gjorde. Vi såg ett tydligt resultat när det gällde vilka fördelar och nackdelar som de interna respektive externa rekryterade mellancheferna ansåg sig ha. Även HR delade den synen och strävade därför efter att uppnå en jämn fördelning av både internt och externt rekryterade mellanchefer för att uppnå en bra balans.

Gjerde & Alvesson (2020) diskuterar i sin studie om mellanchefers komplexa roll att det kan vara svårt att balansera mellan krav och förväntningar från både egna chefer och underordnade medarbetare. I resultatdelen av studien framkommer det att både de internt och externt rekryterade mellancheferna betonar utmaningen med att finna balansen mellan driftsrelaterade uppgifter med personalansvaret. Studien visar på att denna syn delas oavsett om man blivit internt eller externt rekryterad. Skillnader som lyfts fram i studien är att de externt rekryterade mellancheferna upplever att de kan tillföra nya perspektiv och erfarenheter till organisationen, medan de internt rekryterade mellancheferna har en djupare förståelse för driftsrelaterade frågor och företagets kultur.

Genom att titta på tidigare forskning om mellanchefernas roll samt användandet av teorier som till exempel organisationsteori och rollteori, kan vi med hjälp av resultaten från studien dra slutsatsen att både interna och externa rekryterade mellanchefer har unika utmaningar och fördelar i sina roller. För att främja en enhetlig syn på ledarskapet och underlätta övergången för mellancheferna är det viktigt att HR-avdelningen implementerar strategier som tar hänsyn till både interna och externa faktorer som påverkar deras upplevelser och förväntningar på arbetsrollen.

Valet av teori och tidigare forskning har naturligt haft en påverkan på resultatet. Genom att integrera organisations och rollteori i analysen har vi kunnat få en förståelse för mellanchefers roll då dessa teoretiska ramverk har bidragit till att identifiera mönster, trender och utmaningar som har varit relevanta för studiens syfte. Genom att bygga vidare på tidigare forskning om mellanchefers roll har vi även kunnat dra en slutsats att både internt och externt rekryterade mellanchefer står inför olika utmaningar. Det finns alltid en risk med att vara begränsad till de befintliga teoretiska perspektiv och tidigare forskning då det kan begränsa förmågan att utforska nya idéer eller perspektiv. Dock anser vi att valda teorier och tidigare forskning är tillräckligt för att stödja och berika vår studie då de har en relevans för ämnet och bidrar med en robust och välgrundad analys av ämnet.

Sammanfattningsvis visar både tidigare forskning och resultaten från studien att förståelsen för mellanchefernas roll, förväntningar och upplevelsen av arbetsrollen är avgörande för organisationens effektivitet och framgång. Genom att integrera teori och resultat kan organisationer utveckla mer anpassade stödsystem och riktlinjer för mellanchefer, vilket i sin tur kan öka organisationens prestation och effektivitet

7.2 Metoddiskussion

I vår studie valdes respondenterna med omsorg för att säkerställa att vi fick en jämn fördelning mellan interna och externa mellanchefer. Även om kön inte var relevant för studien, strävade vi efter att inkludera deltagare med olika erfarenheter och bakgrunder genom att välja mellanchefer som hade arbetat olika lång tid inom organisationen samt blivit olika rekryterade.

När det gäller antalet intervjuer noterade vi att det är svårt att fastställa en exakt siffra för hur många intervjuer som krävs för att uppnå teoretisk mättnad, det vill säga när inga nya teman eller insikter framkommer från ytterligare intervjuer. Trots detta bedömde vi att de tio intervjuer som genomfördes var tillräckliga för att få en tillförlitlig förståelse för ämnet och besvara studiens frågeställningar på ett tillfredsställande sätt. Resultaten av vår forskning kan ha påverkats av det begränsade antalet deltagare, men med tanke på att vi valde relevanta deltagare, kände vi att vi uppnådde teoretisk mättnad. Med detta i åtanke är det osannolikt att ytterligare deltagare skulle ha ändrat våra observerade resultat.

Det är dock möjligt att studiens resultat skulle ha sett annorlunda ut om den hade pågått under en längre tidsperiod. Detta skulle ha resulterat en större mängd empiriskt material. Vi räknar även med möjligheten att mellancheferna i studien hade dolda motiv. Detta kan innefatta att de överdrev negativa aspekter för att lyfta fram behovet av förbättringar, eller att de dämpade det negativa i syfte att undvika att göra ett dåligt intryck. Det vore intressant att inkludera synpunkter och erfarenhet från både mellanchefernas underordnande samt deras chefer för att få ytterligare material för undersökningen.

Det är även viktigt att notera att respondenterna hade läst informationsblanketten innan intervjuerna ägde rum (Bilaga 3). Detta kan bidra till att öka trovärdigheten i studien på flera sätt. För det första kan det säkerställa att respondenterna har en klar förståelse för studiens syfte, vilket minimerar risken för missförstånd och felaktiga tolkningar av frågor under intervjun. Informationsblanketten kan dessutom hjälpa till att skapa en gemensam förståelse för syftet och genomförandet av studien bland respondenterna. Detta kan minska risken för att deltagarna tolkar frågor eller situationer på olika sätt, vilket ökar jämförbarheten i deras svar samt bidrar till att stärka tillförlitligheten i den insamlade data.

7.3 Reflektion

Under studiens gång har vi både fått bekräftelse på de förväntade resultaten och även upptäckt avvikelser från våra förväntningar på hur resultatet skulle bli. I studien bekräftades antagandet att interna mellanchefer, med sin tidigare erfarenhet inom organisationen, hade en stark förståelse för företagets kultur och processer. Detta understryker fördelarna med interna rekryteringar när det gäller att anpassa sig till rollen som mellanchefer. Å andra sidan visade studien en avvikelse från förväntningarna genom att externa mellanchefer, trots bristen på intern erfarenhet, kände sig säkrare i att balansera kraven från högre ledning med medarbetarnas behov. Detta pekar på att externa rekryteringar också kan ha unika styrkor och förmågor som påverkar deras anpassning till mellancheferens roll på ett oväntat sätt.

I studien om mellanchefer roll i organisationer framgår det att rollen som mellanchefer är komplex och innefattar en mängd olika utmaningar och förväntningar, oavsett om du är internt eller externt rekryterad. Mellancheferna befinner sig i en svår mellanposition där de måste balansera krav och förväntningar från både överordnade chefer och underordnade medarbetare. Det krävs en hög grad av flexibilitet, empati och ledningsförmåga för att navigera denna komplexa dynamik.

En viktig aspekt som betonas är att mellancheferna behöver agera som chef samtidigt som de har en överordnad chef, vilket kan leda till varierande förväntningar inför rollövertagandet. Det handlar om att skapa en balans mellan att tillgodose behoven hos både överordnade och underställda samtidigt som man upprätthåller en tydlig riktning och vision för organisationen.

Genom att vara lyhörd för olika perspektiv, förmedla krav och förväntningar samt skapa en organisationskultur präglad av tillit och öppenhet kan en mellanchefer främja motivation och engagemang hos medarbetarna. Studien understryker att det är avgörande för organisationens effektivitet och framgång att förstå den komplexa rollen som mellanchefer och att implementera strategier som tar hänsyn till de unika utmaningar som följer med rollen.

Studien ger en inblick i den komplexa och krävande rollen som mellanchefer innehar, och betonar vikten av att hantera denna roll på ett konstruktivt sätt för att främja både individens och organisationens framgång.

7.4 Arbetsvetenskapligt bidrag

Traditionellt har mycket fokus lagts på normer, värderingar och ledarskapsstilar gällande mellanchefer roll (Gjerde & Alvesson 2020). Som tidigare nämnt finns det en lucka i tidigare forskning angående mellanchefer personliga upplevelse av sin roll, därav är det av betydelse att denna studie fyller denna lucka. Denna studie visar att mellanchefer roll även starkt påverkas av strukturella förutsättningar och fysiska objekt, vilket är avgörande för deras förmåga att utföra sina arbetsuppgifter effektivt och uppnå organisationens mål.

Mellancheferna som deltog i studien, både internt och externt rekryterade, har rapporterat att bristen på nödvändiga arbetsverktyg, som exempelvis en egen dator, kan hämma deras förmåga att utföra sina uppgifter effektivt. Mellancheferna pekade även på bristen på plats och resurser för att utföra sina arbetsuppgifter effektivt, vilket kan skapa frustration och ineffektivitet. Dessa fysiska begränsningar påverkar inte bara deras förmåga att utföra specifika arbetsuppgifter, utan kan också ha en negativ inverkan på deras generella arbetsmoral och engagemang.

Denna studie utgör ett viktigt bidrag till forskningen genom att lyfta fram att mellanchefer roll är komplex och mångfacetterad. Traditionella perspektiv som fokuserar på ledarskap och värderingar är viktiga, men de ger inte en fullständig bild. Strukturella förutsättningar och fysiska objekt spelar också en avgörande roll i att forma mellanchefer arbetsförhållanden och möjligheter. Genom att integrera dessa aspekter i arbetsvetenskaplig forskning och praxis kan vi skapa bättre förutsättningar för mellanchefer att utföra sitt arbete på ett effektivt och tillfredsställande sätt. Denna helhets syn betonar att mellanchefer rollen inte bara handlar om att förmedla ledarskap och värderingar, utan också om att säkerställa att de har de nödvändiga strukturella förutsättningarna och fysiska objekten för att utföra sina uppgifter effektivt.

Det saknas som sagt en komplett förståelse av hur eventuella skillnader mellan internt och externt rekryterade mellanchefer påverkar deras upplevelser och förväntningar på rollen i

tidigare forskning. Men genom att vi har undersökt och analyserat de olika förväntningarna och perspektiven hos internt och externt rekryterade mellanchefer, bidrar denna studie till en fördjupad förståelse av mellancheferns komplexa roll. Denna insikt kan bidra till att utveckla effektiva ledarskapsstrategier och stödstrukturer inom organisationer. Genom att jämföra och kontrastera förväntningarna hos internt och externt rekryterade mellanchefer får vi en mer holistisk bild av de faktorer som påverkar mellancheferns effektivitet och tillfredsställelse i deras roller. Detta kan även bidra till att organisationer bättre kan matcha kandidaternas förväntningar med de faktiska kraven och förutsättningarna i rollen, vilket i sin tur kan minska risken för missnöje och personalomsättning. Genom att ta hänsyn till de specifika behov och utmaningar som de internt respektive externt rekryterade mellancheferna står inför kan organisationen skapa mer effektiva stödstrukturer och strategier för att stödja deras arbete och utveckling. Därigenom kan organisationen optimera arbetsmiljön för mellanchefer och främja både deras personliga tillfredsställelse och organisationens övergripande mål.

Studien belyser även vikten av förväntningssamstämmighet vid rollövertagande för mellanchefer. Genom att säkerställa att förväntningarna mellan mellanchefer och organisationen är väl anpassade, kan organisationer förbättra effektiviteten. En tydlig överenskommelse om rollens krav och förväntningar kan även hjälpa till att minska risken för rollkonflikter. Mellanchefer som känner att deras förväntningar överensstämmer med organisationens är mer benägna att känna sig tillfreds och engagerade i sitt arbete. Det kan även öka motivationen och engagemanget hos mellancheferna, vilket kan leda till högre produktivitet och bättre prestationer. Detta integrerade perspektiv på förväntningshantering bidrar till en mer harmonisk och produktiv arbetsmiljö, vilket kan vara en viktig del för organisationens framgång och hållbarhet. Dessutom kan dessa insikter hjälpa organisationer att utveckla strategier för vidare arbete och utveckling, vilket främjar långsiktig organisatorisk effektivitet och tillväxt. Informationen från denna studie är därmed värdefull för organisationers arbete, då den ger underlag för att skapa bättre anpassade och stödjande arbetsmiljöer för mellanchefer, vilket i sin tur kan förbättra hela organisationens prestation och hållbarhet.

Ett betydande arbetsvetenskapligt bidrag ligger även i att integrera både synliga och osynliga aspekter vid utformning av strategier och stödstrukturer för mellanchefer. Synliga faktorer, såsom formella dokument och specificerade arbetsuppgifter, ger en grundläggande ram för förväntningar och ansvarsområden. Dessa är viktiga för att definiera officiella arbetskrav och säkerställa att mellanchefer har en tydlig bild av sina rollförväntningar. Osynliga faktorer, såsom informella förväntningar, kulturella normer och dynamiska ansvarsområden, spelar dock en minst lika viktig roll. Dessa aspekter påverkar hur mellanchefer utför sina uppgifter och upplever sin arbetsmiljö, och kan vara avgörande för deras prestation och välbefinnande. Att förstå och hantera dessa informella faktorer kan bidra till att minska rollkonflikter och öka mellancheferns tillfredsställelse och engagemang.

Genom att balansera och integrera både synliga och osynliga aspekter kan HR-avdelningar och organisationer utveckla mer holistiska och effektiva strategier. Detta kan leda till förbättrade stödstrukturer som inte bara ökar mellancheferns individuella prestationer utan också bidrar till organisationens långsiktiga framgång och hållbarhet. Detta arbetsvetenskapliga bidrag understryker vikten av en omfattande förståelse av mellancheferns arbetsmiljö och betonar behovet av att kombinera formella och informella aspekter för att skapa en mer harmonisk och produktiv arbetsplats.

7.5 Förslag till framtida forskning

Förslag till framtida forskning från studien om mellanchefernas roll och rekrytering kan inkludera en ökad integration av medarbetarperspektivet. Att inkludera medarbetarnas synpunkter och erfarenheter kan ge värdefulla insikter i hur mellanchefernas rekrytering och ledarskap påverkar arbetsmiljön, teamets prestation och medarbetarnas trivsel. Genom att undersöka medarbetarnas förväntningar, upplevelser och feedback kan forskningen bidra till en mer övergripande förståelse av mellanchefernas roll och dess inverkan på organisationen som helhet. Att integrera medarbetarperspektivet i framtida studier kan också bidra till att identifiera eventuella utmaningar och framgångsfaktorer för mellanchefer i deras interaktion med sina team och kollegor. Genom att ta hänsyn till olika intressenters synpunkter och erfarenheter kan forskningen bidra till att skapa mer effektiva och välfungerande ledningsstrukturer i organisationer.

Framtida forskning kan även fokusera på att undersöka de långsiktiga effekterna av att rekrytera interna kontra externa mellanchefer. Genom att genomföra longitudinella studier och följa upp över tid kan forskare analysera hur olika rekryteringsstrategier påverkar organisationens prestation, kultur och effektivitet på lång sikt. Genom att undersöka hur internt och externt rekryterade mellanchefer utvecklas och anpassar sig till sina roller över tid kan man få en djupare förståelse för vilka strategier som är mest framgångsrika på lång sikt. Att analysera hur rekryteringsbeslut påverkar organisationens resultat, medarbetarnas engagemang och arbetsklimatet kan bidra till att identifiera bästa praxis för rekrytering av mellanchefer. Genom att integrera både kvantitativa och kvalitativa metoder kan forskningen ge en helhetsbild av hur olika rekryteringsstrategier påverkar organisationens långsiktiga framgång och hållbarhet. Genom att utforska de långsiktiga effekterna av rekryteringsstrategier kan forskningen bidra till att informera HR-praxis och beslutsfattande kring rekrytering av mellanchefer för att främja organisationens tillväxt och framgång på lång sikt.

Referenslista

Biddle, B. J. (1986). Recent Developments in Role Theory. *American Behavioral Scientist*, 30(1), 3-28

Bidwell, M. (2011). Paying more to get less: The effects of external hiring versus internal mobility. *Administrative Science Quarterly*, 56(3), 369-407.

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber

Denscombe, M. (2018). *Forskningshandboken. För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur

Devaro, J., Kauhanen, A., & Valmari, N. (2019). Internal and External Hiring. *ILR Review*, 72(4), 981–1008. DOI: 10.1177/0019793919842810.

Gjerde, A., & Alvesson, M. (2019). Sandwiched: Exploring the Role and Identity of Middle Managers in the Genuine Middle. *Human Relations*, 73(1), 129-151

Johannisson, B., & Huse, M. (2000). Recruiting outside board members in the small family business: An ideological challenge. *Entrepreneurship & Regional Development*, 12(4), 353-378.

Klang.ai (2024).

https://klang.ai/?gad_source=1&gclid=Cj0KCQjwn7mwBhCiARIsAGoxjaIrGg2vbZZU8_d69McQEWsty14DK8Tc3P3i3C0Zmxr1-gswQCqtSgMaAqY5EALw_wcB (Hämtad 2024-04-24)

Källerman, H. (2016). *Uppdrag mellancheff, om cheffens vardag och effektivt ledarskap*. Upplaga: 1. Stockholm: Liber

Lincoln, Y. S, and E. E. Guba. 1985. *Naturalistic Enquiry*. Sage Publications: London.
Patton, M. Q. 2002. *Qualitative Research and Evaluation Methods*, 3rd ed., Thousand Oaks, CA: Sage

Schein, Edgar H. (2004). *Organizational culture and leadership*. Upplaga: 3. Library of Congress Cataloging-in-Publication Data. http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership,%203rd%20Edition.pdf (Hämtad 2024-04-30)

Vetenskapsrådet. (2017). God forskningssed. Hämtad från Vetenskapsrådet 2024-04-14: https://www.vr.se/download/18.2412c5311624176023d25b05/1555332112063/Godforskningssed_VR_2017.pdf

Van Rensburg, Davis & Venter (2014) Making strategy work: The role of the middle manager. DOI: [10.1017/jmo.2014.33](https://doi.org/10.1017/jmo.2014.33)

Warre-Dymond, S. (2000). Successful recruitment: preparation is the key. *In Practice*, 22(5), 276-279.

Way, Simons, Leroy & Tuleja. (2018) What is in it for Me? Middle Manager Behavioral Integrity and Performance. DOI: 10.1007/s10551-016-3204-9

Bilaga 1

Intervjuguide: Mellanchefer

Bakgrundsinformation

- Kan du beskriva din roll som mellanchefer och hur länge du har innehaft den?
- Blev du internt eller externt rekryterad?
- Kan du berätta lite om din bakgrund och tidigare erfarenhet inom företaget, om du har haft det?

Förväntningar inför rollövertagandet

- Innan du började som mellanchefer, vilka förväntningar hade du på rollen? Och vad baserades dessa förväntningar på tror du?
- Hur tror du att dessa förväntningar har påverkat din upplevelse och antagande av rollen?
- Hur skulle du beskriva din upplevelse av rollen som mellanchefer idag?
Var det som du trodde eller helt annorlunda?
Hur i så fall?
- Vad skulle du säga är den största delen av din roll?
Exempelvis personalansvar/drift
- Vad skulle du säga är den mest utmanande delen av rollen?
- Hur ser du på din roll som mellanchefer, det är lätt att man hamnar i kläm både uppifrån och nerifrån?
Är det något du har märkt av och hur i så fall?

Internt/Externt rekryterad

- Ser du några nackdelar med att ha blivit externt/internt rekryterad?
- Ser du några fördelar med att ha blivit det?
- Tycker du att du har fått rätt förutsättningar och stöd från HR-avdelningen som har motsvarat dina egna förväntningar?
- Hur skulle du beskriva HR-avdelningens syn på arbetsrollen och förväntningar som krävs för att ta sig an den?
- Hur tror du att HR skulle beskriva rollen och vad som förväntas av den?
- Har du fått ta del av befattningsbeskrivningen av din arbetsroll?
Om ja, tycker du att den stämmer överens med hur du uppfattar din roll?

Utbildning och kompetens

- Har du fått den utbildning och det stöd som du anser vara nödvändigt för att utföra din roll som mellanchefer?
- Har du fått den via företaget eller genom tidigare erfarenheter i så fall?
- Vilken betydelse tror du att din utbildning eller tidigare erfarenheter har haft för din förmåga att hantera rollen som mellanchefer?

Organisationskultur

- Hur skulle du beskriva organisationskulturen inom företaget och vilken betydelse tror du att den har för mellanchefer arbete och förväntningar?
- Ser du några specifika fördelar och nackdelar med organisationskulturen när det gäller att ta sig an rollen som mellanchefer?
- Var organisationskulturen något du märkte av när du tog dig an rollen?
- Om ja, på vilket sätt?
- Kände du att du fick göra några anpassningar när du tog dig an rollen på grund av kulturen?

Avslutande frågor

- Finns det något annat du skulle vilja tillägga angående din upplevelse av förväntningar och synen på din arbetsroll som mellanchefer?
- Finns det något du önskat varit annorlunda från när du tog dig an rollen?
- Finns det något mer du vill tillägga som du anser hade varit relevant för vår studie men vi inte har fått med?

Bilaga 2

Intervjuguide: HR

Bakgrundsinformation

- Berätta gärna lite om din roll och hur länge du har arbetat i företaget
- Kan ni ge en kort beskrivning av HR-avdelningens roll och funktion inom organisationen?
- Hur länge har ni varit involverade i att stödja och utveckla mellanchefer inom företaget?
- Har det alltid funnits en HR-avdelning i företaget?
Om nej: Vet du hur det såg ut och fungerade innan med det arbetet ni gör idag?
- Hur ser er rekryteringsprocess ut när det gäller internt och extern rekrytering?
Ser den likadan ut eller tänker ni annorlunda när ni ska rekrytera mellanchefer?

Förväntningar inför mellanchefers roll

- Vilka förväntningar tror ni att mellancheferna har på rollen när de tar sig an tjänsten?
- Hur ser ni på rollen? Vad är förväntningarna på mellancheferna från företagets sida?
- Vilka krav har ni på rollen vid rekrytering? Gällande erfarenheter och utbildning?
- Och hur ser det ut med erfarenheter för de interna som har arbetat som lagermedarbetare i några år, vad gäller för dem?

Jämförelse mellan interna och externa mellanchefer

- Vilka skillnader tror ni att det kan finnas i förväntningar på rollen mellan interna och externa mellanchefer?
- Vilka tror du är de största skillnaderna på synen på rollen när man väl har tagit sig an den och arbetat ett tag mellan de internt och externt rekryterade mellancheferna?
- Vilka är de största skillnaderna som ni kanske har sett mellan de interna och externa mellancheferna när det gäller hur de tar sig an rollen?
- Hur ser ni på betydelsen av olika bakgrundsfaktorer, såsom utbildning, organisationskultur och erfarenhet, för hur mellancheferna hanterar och anpassar sig till rollen.
Finns det en skillnad mellan de interna och externa där tror du?
- Vad skulle du säga är fördelar respektive nackdelar med både internt och externt rekryterade mellanchefer?
- Vet du om ni har en jämn fördelning av interna och externa mellanchefer?

Organisationskultur, utbildning och erfarenhet

- Hur stor påverkan har organisationskulturen för mellancheferna förväntningar och upplevelse av rollen enligt din uppfattning? Både för interna och externa.
- Vilka skulle du säga är de största skillnaderna på de internt och externa rekryterade mellancheferna?
- Hur viktigt anser du att utbildning och erfarenhet är för att mellancheferna ska kunna utföra sina roller på ett framgångsrikt sätt?

Förbättringsförslag och slutsatser

- Hur ser du på samarbetet mellan er avdelning och mellancheferna? Finns det något mer ni kunnat göra för att hjälpa till eller är det ett fungerande samarbete?
- Finns det några andra reflektioner eller insikter ni vill dela med er av när det gäller förväntningar och synen på rollen för mellanchefer inom organisationen?

Bilaga 3 Informationsblankett



Information till dig som ska delta i en undersökning som genomförs av en student under utbildning

Du tillfrågas om att delta i studien *''Intern vs. Extern; En kvalitativ studie om mellanchefer förväntningar och upplevelse av arbetsrollen vid interna och externa rekryteringar''*. Studien syftar till att beskriva och analysera förväntningar inför rollövertagandet och upplevelser av arbetsrollen hos internt och externt rekryterade mellanchefer. Studien utförs som en del i vår utbildning, inom organisering och ledning av arbete och välfärd vid akademien för hälsa och välfärd vid Högskolan i Halmstad. Ansvarig lärare är Klara Öhberg och klara.ohberg@hh.se.

Dina personuppgifter behandlas inom studien endast enligt ditt samtycke, och enligt kraven i dataskyddsförordningen. Ditt deltagande i studien är helt frivilligt och du kan när som helst återkalla ditt samtycke utan att ange orsak. Ett återkallande påverkar dock inte den behandling som skett innan återkallandet. Du kan också när som helst begära att få en kopia av dina personuppgifter.

Materialet kommer delvis att behandlas inom molntjänsten Office 365 från Microsoft, som Högskolan har ett personuppgiftsbiträdesavtal med. Obehöriga kommer inte att ha tillgång till dina personuppgifter.

De av dina personuppgifter som kommer att behandlas är: namn och e-postadress. Dina personuppgifter kommer att raderas när examensarbetet är godkänt. Personuppgiftsansvarig för studien är Högskolan i Halmstad, som nås via registrator@hh.se eller 035-16 71 00. Övrig information om hur Högskolan hanterar personuppgifter, och dina rättigheter utifrån dataskyddsförordningen, finns på www.hh.se/dataskydd. Har du frågor kan du också kontakta Högskolans dataskyddsbud, Anna Frederiksen, via dataskydd@hh.se.

Den färdigställda uppsatsen kommer att publiceras på DIVA och finnas tillgänglig digitalt på DIVA portalen <http://www.diva-portal.se/>.

Med vänliga hälsningar

Ella Wilson
Felicia Persson

Organisering och ledning av arbete och välfärd. Hälsa och välfärd.
Högskolan i Halmstad