

# Spindeln i nätet

- En studie av brister i samverkan mellan ledare

**Författare**

Jesper Lundström  
Anders Tykesson

**Handledare**

Leif Holmberg

**Examinator**

Bengt Göransson

## Sammanfattning

<b>Titel:</b>	"Spindeln i nätet" - en studie av brister i samverkan mellan ledare
<b>Författare:</b>	Jesper Lundström & Anders Tykesson
<b>Handledare:</b>	Leif Holmberg
<b>Typ av arbete:</b>	C-uppsats i Företagsekonomi
<b>Antal sidor:</b>	28 sidor (en sida bilaga exkluderad)
<b>Huvudämne:</b>	Att studera operativa chefers förmåga att samverka med sina medarbetare och anställda samt att i anslutning till detta undersöka hur de olika hinder som tenderar att uppstå hanteras för att få denna samverkan att fungera optimalt.
<b>Bakgrund:</b>	Sedan ett par år tillbaks har vi båda arbetat inom organisationen vi studerat. Detta gav oss god access till samtliga avdelningschefer vilket medförde goda förutsättningar för att få till en bra analys.
<b>Syfte:</b>	Det huvudsakliga syftet med denna uppsats är att undersöka vilka hinder för samverkan som tenderar att uppstå chefer emellan samt undersöka hur dessa hinder hanteras.
<b>Metod:</b>	Vi har valt att använda oss av intervjuer av främst operativa chefer på olika avdelningar inom samma organisation för att besvara vårt syfte.
<b>Resultat:</b>	Vi upptäckte genom vår undersökning att operativa chefer verkar sitta i en korseld, fast mellan anställda, kunder och högre chefer. Den ständiga press som detta medför verkar kunna bli ett stort hinder för att samverka optimalt med tanke på den stora diversifiering av arbetsuppgifter som uppstår. Resultatet verkar bli att chefer tenderar att sätta sig själva i centrum och utgår från det faktum att organisationen kretsar kring den egna enheten. De håller sin egen avdelning hårt om ryggen och blir därmed sakta men säkert "spindeln i nätet". Följaktligen bör chefer i många situationer släppa på sitt inrotade revirtänkande och bli mer öppna mot chefer runt omkring för att istället för att motverka varann, samarbeta för organisationens bästa.

## Nyckelord

Samverkan, ledarskap, chefer, organisation, Mintzberg.

## Abstract

- Title:** "The spider in the web" - a study of deficiency in cooperation between leaders
- Authors:** Jesper Lundström & Anders Tykesson
- Advisor:** Leif Holmberg
- Course:** Bachelors degree/C-level, Business economics
- Pages:** 28 pages (one page appendix excluded)
- Main subject:** To study operative executives abilities of cooperation with their co-workers and employees as well as examining how different types of problems related to this subject are handled with optimal cooperation in concern.
- Background:** Since a couple of years back we've both worked inside of the company we studied. This gave us good access to all of the executives we intended to interview which then lead to a relevant and solid analysis.
- Purpose:** The main purpose with this paper is to investigate which types of obstacles for cooperation that tend to arise among operative executives as well as how these obstacles are handled.
- Methodology:** To answer the purpose of this paper we choose to interview operative executives in different sections but on the same level in our studied organization.
- Results:** We discovered through our investigation that the operational managers seem to sit in a crossfire, trapped between employees, customers and senior managers. The constant pressure that this entails seems to be a major obstacle to interact optimally, given the great diversity of tasks that arise. The result seems to be that managers tend to put themselves in the center, thinking that the organization revolves around their unit. They rate their own department very high and becomes slowly but surely "the spider in the web ". Consequently, managers in many situations should relax their entrenched territorial thinking and become more open minded towards other managers and instead of combating each other, they should cooperate towards what is best for the organization.

## Keywords

Cooperation, leadership, executives, organization, Mintzberg.

"Ledning handlar om människor. Uppgiften är att göra människor kapabla till gemensamma ansträngningar och göra deras styrka effektiv och minimera betydelsen av deras svagheter"<sup>1</sup>

*Peter Drucker*

---

<sup>1</sup> Fränkel (2004)

## Innehåll

Sammanfattning .....	2
Nyckelord .....	2
Abstract .....	3
Keywords .....	3
Innehåll.....	5
1 Introduktion.....	7
1.1 Inledning.....	7
1.2 Bakgrund .....	7
1.3 Hindren med problemformulering.....	8
1.4 Syfte och frågeställning .....	8
1.5 Avgränsningar .....	8
1.6 Samverkan .....	9
1.6.1 Definitioner .....	9
2 Metod .....	10
2.1 Val av metod och motivet till detta val.....	10
2.2 Undersökning.....	11
2.3 Användning av tidigare kunskaper .....	12
2.4 Metodsammanfattning .....	12
3 Teori .....	13
3.1 Applicerbara teorier.....	13
3.1.1 Kort om Mintzberg.....	13
3.1.2 Chefers fragmenterade arbetsdag .....	13
3.1.3 Kort om Fränkel .....	15
3.1.4 Konflikter - himmel eller helvete .....	15
3.1.5 ”Vi” och ”Dom” .....	16
3.1.6 Mellanchefer.....	16
4 Empiri.....	18
4.1 Resultatredovisning .....	18

## Grupp 4 Jesper Lundström, Anders Tykesson

4.1.1 Lagerchefen (Olle) .....	18
4.1.2 Produktionschefen (Kalle).....	20
4.1.3 Underhållschefen (Nisse) .....	22
5 Analys.....	23
6 Sammanfattande slutsatser .....	26
7 Källförteckning.....	27
7.1 Otryckta källor .....	27
7.2 Tryckta källor .....	27
Bilagor .....	28
Bilaga 1 .....	28
Intervjuguide .....	28

# 1 Introduktion

## 1.1 Inledning

Med det inledande citatet av Peter Drucker i åtanke började vi fundera över hur det egentligen går till i organisationer när beslut ska fattas. Att chefernas främsta uppgift består av att samordna de anställdas ansträngningar på bästa sätt kan kanske tyckas vara självklart men är så verkligen fallet ute på företagen idag? Det har genom åren skrivits massvis med litteratur som behandlar detta ämne och det man oftast undersökt är den djupgående ledden, det vill säga relationen mellan chefer - underchefer - "golvanställda". Vi vill dock med denna uppsats ta en lite annorlunda ansats och därmed istället fokusera på att undersöka hur chefer, på samma nivå men på olika avdelningar samverkar, eller om de helt enkelt spenderar sina arbetsdagar för att göra det surt för sina chefskollegor. Samverkar de på ett sådant sätt som är mest effektivt för företaget eller på ett sätt som mest gynnar dem själva eller någon annan?

Vi har i vår undersökning studerat chefer på operativ nivå, det vill säga chefer som styr den dagliga verksamheten. För att närmare förklara begreppet "operativ chef" kan vi nämna att de är mellanparten i organisationer som vidarebefordrar ledningens budskap och mål till den operativa enheten i organisationen. Vi fann det extra intressant att studera dessa ledare just på grund av deras utsatta sits i form av att vara knutpunkt mellan de anställda på "golvet" och den högre ledningen.

## 1.2 Bakgrund

Vi har genomfört vår fältstudie på ett företag verksamt inom livsmedelsbranschen i Skåne. Sedan år 2006 har vi haft kontakt med personer inom företaget, både på ledningsnivå samt på operativ nivå, och följaktligen såg vi detta som en enorm fördel med tanke på att det gav oss stor access till företagets personal. Vi diskuterade på förhand med de operativa cheferna inom organisationen om det gick för sig att vi genomförde en studie på företaget och de såg definitivt positivt på saken.

Under tiden vi besökt detta företag har vi vid ett flertal tillfällen ställt oss frågande till hur viss typ av fördelning av resurser mellan avdelningar har gått till. Det kan i dessa fall röra sig om fördelning av personal, tid samt pengar som i efterhand ofta tenderar att te sig relativt ineffektivt. Alla beslut rörande dessa resurser fattas såklart av de olika avdelningscheferna på företaget och vi har då ofta undrat hur de agerar när de tvingas dela på olika produktionsfaktorer.

Det tycks således finnas hinder för chefer att koordinera resurserna de har till sitt förfogande på ett optimalt sätt. Men vilka är då dessa hinder? Med denna uppsats försöker vi besvara den frågan.

Med chefers samarbete som utgångspunkt ansåg vi det intressant att genomföra en studie för att få djupare förståelse och inblick i en chefs vardag. Att studera deras dagliga rutiner samt deras samverkan med övriga avdelningschefer ansåg vi vara ett spännande sätt för att få reda på hur dessa chefer gör för att hantera allt som sker i organisationer dagligen.

Vi insåg snabbt att det kan tänkas vara en allt för bred utgångspunkt att studera chefers samverkan i allmänhet vilket gjorde att vi valde att precisera oss till att främst studera vilka hinder som chefer stöter på när de ska försöka samverka med varandra. Vi ville se om dessa eventuella hinder generellt uppstår inom ett visst område eller inom en viss tidsram och framförallt om det finns något speciellt problem som tycks dyka upp återkommande.

### **1.3 Hindren med problemformulering**

En bättre definition av vilka hinder för samverkan som skulle kunna uppstå eller som finns på just vårt undersökta företag skulle vara att i det dagliga arbetet behöver var och en av cheferna bistånd från andra och eftersom det inte alltid kan bli på detta sätt så uppstår ibland vissa hinder. Dessa hinder kan då yttra sig på ett sätt som gör att det blir lägre effektivitet i företaget som helhet. Hindrena för samverkan kan handla om egennyttan, tidsbrist men även att problem med råvaran kan göra att det uppstår hinder för att samverka optimalt.

### **1.4 Syfte och frågeställning**

Syftet med denna uppsats är att undersöka vilka hinder för samverkan som vanligen uppstår på chefsnivå i en organisation och hur man gör för att hantera dem. Genom att undersöka dessa problem vill vi försöka svara på om chefer tenderar till att samverka optimalt med varandra för en effektiv produktion eller om de har för vana att sätta sig själv i första rummet och därmed se till sina egna intressen i första hand?

### **1.5 Avgränsningar**

Vi har i vårt arbete enbart undersökt en organisation. För att få en mer rättvisande bild borde man troligtvis ha studerat flera företag i olika branscher. Vi har inte haft access till att göra fler intervjuer med fler chefer än vi gjort och dessvärre har vår tidsplan inte varit tillräcklig för att hinna med en mer omfattande undersökning. Dock fick vi möjligheten att intervjua de tre avdelningscheferna på vårt studerade företag, vilket var vårt huvudsakliga mål.



## 1.6 Samverkan

Först och främst ska sägas att samverkan kräver ett socialt engagemang eftersom det fordras en händelse i vilket det ska interageras på något sätt. Detta kan antingen göras på ett strukturerat och välplanerat vis eller också helt spontant (Lindberg, 2009). Med spontant menar Lindberg att något inträffar som inte tillhör vardagen, där det krävs att någonting görs, vilket då också kommer innebära en form av interaktion. Här finns inget redan uppgjort tillvägagångssätt hur man ska lösa situationen utan detta kräver samverkan mellan de inblandade parterna. Möten, diverse projekt och så vidare är oftast av typen mer välplanerade och organiserade samverkansformer.

Man får också skilja på formell och informell samverkan. Bra Böckers Ordbok säger att formell är något ”som uppfyller vissa krav på den yttre formen vilka inte nödvändigtvis är sakligt betydelsefulla”. I umgänge kan man till exempel mena att någon tillställning kan vara stel och formell. Det kan även handla om till exempel formella beslut, formella dagordningar eller formell kompetens. Informell är då något ”som kännetecknas av ett minimum av yttre former som etikett, konventioner etc.”. Kan vara något som är lätt och begripligt men inte fullt ut stringent.

### 1.6.1 Definitioner

Nedan följer en sammanställning av olika generella definitioner av samverkan. Dessa definitioner kan variera beroende på om man ser till praktiken, utgår från forskares teoretiska utgångspunkt eller ser till hur definitionen lyder ur ordböcker menar Lindberg (2009).

I praktiken sköts samverkan ofta i projektform och planer och definitioner av vad som ska göras, vad som borde göras och vad som görs är tydliga (Lindberg, 2009). Lindberg menar att dessa preciseringar av samverkan beskriver också ofta mål och man skriver tydligt ut sitt uppdrag, både vad gäller dess innehåll och form. Form - såsom vilka som deltar och hur man hade tänkt gå tillväga; innehåll – vad det är man samverkar kring.

Lindberg (2009) nämner att Danermark (2004) som forskat mycket kring samverkan definierar samverkan på detta sätt: ”Man *interagerar* alltid om *något* i ett specifikt *syfte*” (Lindberg, 2009, s. 16). Här betonas alltså den sociala biten, men även att man har reflekterat över det och att det finns en avsikt med det hela. Samverkan har alltså ett syfte och därmed rör den sig kring ett objekt menar Lindberg (2009). Vissa forskare tar även upp relationen med andra liknande begrepp som samverkan och samarbete och menar på att det finns olika grader

av samverkan. Men i stort sett anser Lindberg (2009) att forskares synsätt på samverkan förhåller sig optimistiskt och att det hela syftar till något gott.

Enligt Lindberg (2009) finns en lättfattlig version av definitionen av samverkan i Norstedts ordbok. Denna förklarar "samverka" som: "när man handlar eller fungerar gemensamt för ett visst syfte och handlar efter en gemensam plan". Även här går begreppet ihop en hel del med ordet "samarbeta", vilket i ordboken förklaras som att "arbeta tillsammans (med andra)", medan samordning är något som kan göras i förväg och även på annan plats och av någon annan. Dock hänger dessa begrepp ihop eftersom allt handlar om att organisera och genomföra något som har ett visst syfte.

## 2 Metod

### 2.1 Val av metod och motivet till detta val

Metoden som vi använt oss av är kvalitativ eftersom vi har genomfört intervjuer med olika personer inom organisationen vi undersökt och vi har hela tiden försökt knyta an våra resultat med de teorier vi på förhand studerat. Anledningen till detta val av metod är att vi ansåg, i samförstånd med vår handledare, att detta till skillnad från till exempel enkätundersökning definitivt skulle ge bäst resultat.

Sökmotorn Google har varit till stor hjälp för att hitta relevant information inom ämnet. Vi har även använt oss av högskolans bibliotek och där funnit lämpliga böcker, exempelvis Wilsons bok "Organisation, arbete och ledning" (2004), Mintzbergs bok "Mintzberg on Management" (1989) och Lindbergs bok "Samverkan" (2009).

Under intervjuerna utgick vi ifrån ett antal breda påståenden och frågor som respondenterna fick kommentera. Huvudämnet var hinder för samverkan men målet med intervjuerna var inte att få några exakta svar på specifika frågor utan att istället få respondenterna att berätta utefter egna erfarenheter om ämnet. För att sammanfatta tanken med vår metod citerar vi vår handledare Leif Holmberg: "Det är inte frågan som är väsentlig, utan svaret.". Underlag för våra intervjuer finns bifogat som bilaga 1. Denna intervjuguide är inte något vi har följt till punkt och pricka, detta beroende mestadels på att vi redan fått svaret invävt i något annat svar som gavs av respondenten, men kunde också bero på att vi delvis kände att ett par punkter var en aning överflödiga i sammanhanget. Kan även sägas att vi under intervjuerna nedtecknade en del viktiga ståndpunkter som togs upp men vi använde oss även av en diktafon

(inspelningsutrustad mobiltelefon) om ifall att vi skulle behöva gå tillbaka för att plocka upp något som vi missat under samtalet.

Något som vi försökte hålla på men som inte alltid är så lätt att hindra är att det slinker sig in svar från respondenterna som inte är av någon betydelse för undersökningen. Detta kan bero på att frågan är felställd men även att den är svår att besvara eller att respondenterna mer svarar kring frågan och inte ger ett direkt svar på den. Vår avsikt var, som tidigare sagt, att vi ville att de skulle prata ganska fritt, men att vi försökte leda dem in på rätt spår genom att ställa någon form av relevant fråga eller påstående. Användandet av denna intervjuetodik gör det ofta svårare att få ”korrekta”, eller direkt träffande svar, men anledningen till att vi ville ha det så var att vi som sagt gärna såg att de svarade utefter egna erfarenheter. Men vi tyckte trots detta att det hela fungerade mycket bra och att vi fick svar på det vi ville.

När vi skrev ner vår ”intervjuguide” försökte vi hela tiden matcha den med vårt uttalade syfte så vi inte skulle ställa frågor som egentligen är helt irrelevanta för undersökningen. Körner & Wahlgren (2002) menar även att för många frågor ofta sänker kvaliteten på undersökningen och det dessutom aldrig brukar vara någon god idé att samla in uppgifter bara för att ”de skulle kunna vara bra att ha”, så med detta sagt försökte vi begränsa oss så gott det gick. Detta har att göra med hur väl vi kommer att ”mäta” det vi vill ”mäta”, eller med andra ord hur väl våra svar från respondenterna matchar med vårt uttalade syfte. Det här är uppsatsens så kallade validitet. Men även att uppsatsen präglas av reliabilitet är av stor vikt, att läsaren kan lita på att undersökningen är tillförlitlig och noggrann.

## 2.2 Undersökning

För att få svar på våra inledande frågor angående organisation och ledarskap genomförde vi ett antal intervjuer. Det blev sammanlagt fyra intervjuer varav tre stycken med olika chefer på mellannivå samt en mindre intervju med en anställd på "golvet". Företaget vi undersökt har delat upp sin ledning över den dagliga verksamheten på tre avdelningar, vi kan välja att kalla dessa avdelningar för produktion, lager och underhåll. Vi fick access till alla tre och intervjuade följaktligen alla avdelningscheferna.

Som vi tidigare nämnt valde vi att använda oss av en väldigt öppen intervjuteknik. Frågorna vi ställde var i största möjliga mån avsedda för att få respondenterna att svara med egna ord och därav berätta utifrån egna erfarenheter om de saker de anser vara av störst vikt. Vi fann att denna metod fungerade väldigt bra för det ändamål vi tänkt oss och samtliga respondenter besvarade våra frågeställningar på ett tillfredställande sätt, vilket gav oss en bra grund inför

sammanställning av materialet. Efterhand medförde detta dock att vi kände att vår inledande frågeställning fick komma att ändras något.

Intervjuerna genomfördes vid två tillfällen och de tog allt ifrån en kvart upp till en timmes tid per samtal. Vi fann att anledningen till den vitt skilda längden på samtalen främst berodde på respondenternas personlighet och därmed vilja att spontant själv utveckla sina svar. De respondenter som gav korta intervjuer hade främst korta, koncisa svar och tenderade inte att utveckla och prata fritt om ämnena i samma utsträckning som övriga. Samtliga respondenter var män i åldern 30-50 år och alla har de arbetat inom företaget under en längre tid. Därmed, på grund av att de alla är män, tar vi inte upp några olikheter som skulle kunna finnas mellan manlig och kvinnlig samverkan.

### **2.3 Användning av tidigare kunskaper**

Under vår utbildning har vi tagit del av mycket användbar information som behandlat ämnet som denna uppsats tar upp men främst av allt så ser vi att kursen Organisationsteori har gett oss en bra grund för arbetet med detta examensarbete. Även kursen Redovisningsteori har gett oss mer kött på benen, men då mer vad det gäller olika teorier och dess ståndpunkter (induktiv-, deduktiv teori, etc). Som tidigare sagts är reliabiliteten och validiteten några av de kvalitativa egenskaperna som vi även har hållit hårt på i detta arbete. Detta har gått som en röd tråd genom hela arbetet och vi har hela tiden haft ambitionen att knyta an det empiriska resultatet med den teori vi använt oss av och utifrån detta göra en bra analys.

### **2.4 Metodsammanfattning**

Denna metod vi använt oss av innebar att vi som sagt gjort tre intervjuer med de olika avdelningscheferna på företaget. Dessa intervjuer var till största del inriktade på att få respondenterna att prata utifrån egna erfarenheter, angående uppsatsens ämne. Men för att leda dem in på rätt spår använde vi oss av en intervjumall. Vi ansåg även att det var av stor vikt att undersökningen präglades av validitet men även reliabilitet. Intervjuerna tog tidsmässigt mellan en kvart och en timme, men trots detta vi fick i stort sett snarlika upplysningar från avdelningscheferna.

## 3 Teori

I inledningen av denna uppsats presenterade vi en övergripande beskrivning av en chefs huvudsakliga uppgift genom att citera Peter Drucker. För att ta citatet ett steg längre och fundera över hur man som ledare agerar för att uppnå Druckers vision genomförde vi vår undersökning i kombination med studier av bland annat Mintzberg. Teorierna vi presenterar nedan har vi noga valt ut för att belysa de problem som chefer inom organisationer brottas med dagligen. Vi vill med dessa teorier skapa en förståelse för varför chefer agerar som de gör samt se på vilka generella hinder för samverkan som tenderar att uppstå.

Det sägs också att vi svenskar drar oss för konflikter och att vi ogärna ger oss in i en "strid" (Fränkel, 2004). Detta är en av de infallsvinklar vi tar upp i vår undersökning nedan och försöker se om så är fallet, huvudsakligen de operativa cheferna emellan.

### 3.1 Applicerbara teorier

#### 3.1.1 Kort om Mintzberg

Henry Mintzberg, född år 1939 är en av de mest framstående forskarna inom ämnet organisationsteori. Han har varit verksam sedan 60-talet och började undervisa år 1968. Mintzberg ligger bakom ett flertal väl kända och brett accepterade teoribildningar om organisationers uppbyggnad och samverkan (lib.uwo, 2010).

Vi har i denna uppsats valt att se närmre på Mintzbergs teori om chefers fragmenterade arbetsdag. Denna teori är något som även Bennis arbetat vidare på och som finns dokumenterat i artikeln "Why leaders can't lead" (1989). Nedan följer en genomgång av Mintzbergs ursprungliga teori.

#### 3.1.2 Chefers fragmenterade arbetsdag

Det finns mycket skriven text om vad chefer *borde göra*, exempelvis tillhandahålla scheman eller använda datorer på ett effektivt sätt, dock har denna typ av information visat sig vara relativt värdelös (Mintzberg, 1989). Han menar på att endast de personer som har en djup förståelse och lång erfarenhet av hur organisationer fungerar kan frambringa värdefull information om hur dessa organisationer bör ledas. Vidare menar Mintzberg (1989) att om man frågar chefer vad deras huvudsakliga uppgifter är så kommer de svara att de: planerar, organiserar, koordinerar och kontrollerar. Dock, hävdar Mintzberg, att om man följer en chef i

dennes arbete kommer man troligen ej i särskilt hög grad kunna relatera vad de gör till dessa fyra ord.

Dessa fyra ord har använts för att beskriva chefskap under en väldigt lång tid och brukades flitigt av Fayol under tidigt 90-tal. Mintzberg tar dock ett kliv bort från denna väl kända teoribildning när han sammanfattar sina studier under 60-, och 70-talet i boken "Mintzberg on Management" (1989). Enligt Mintzberg finns det fyra myter om chefskap som måste slås hål på för att få en djupare förståelse för hur en chef verkligen arbetar.

*Myt 1: Chefer är reflekterande, systematiska planerare.*

Mintzberg slår direkt hål på denna myt när han lägger fram fakta från fältstudier av att ha följt ett flertal ledare inom en mängd olika organisationer. Exempelvis hävdar han att 93 % av chefernas muntliga kontakter och möten skedde på såkallad "ad hoc" basis, det vill säga direkt relaterade till själva händelsen samtalen berörde. Dessutom fann Mintzberg i en studie av 160 brittiska chefer att de arbetade oavbrutet i minst en halvtimme endast en gång varannan dag.

*Myt 2: Den effektiva chefen har inga regelbundna uppgifter att genomföra.*

Även här hittar Mintzberg ett flertal bevis på att så icke är fallet. Bland annat framkom från hans studier att chefer, främst på lite mindre företag, ofta fick delta i den dagliga verksamheten på grund av att frånvaron av en enda golvanställd krävde en inhoppare.

*Myt 3: Chefer behöver sammansatt information, som bäst presenteras av ett affärssystem*

Enligt Mintzberg ser chefer i princip tvärt om på denna fråga. I tre studier, två brittiska och en amerikansk (Mintzberg, 1989), visar det sig att chefer spenderar mellan 66 till 80 % av sin tid kommunicerandes verbalt, det vill säga i någon form av samtal, exempelvis möten eller telefonkonversationer. Mintzberg fann också att cheferna han studerade generellt endast sneglade snabbt på olika typer av faktabaserade rapporter. En av cheferna i studien sa till och med rakt ut (angående en kostnadsrapport): "I never look at this." (Mintzberg, 1989, s. 12).

*Myt 4: Ledning är, eller håller minst sagt på att bli en vetenskap och ett yrke*

Mintzberg slår även här hål på denna myt genom att hävda att även om informationen chefer behöver i dagsläget skiljer sig från den som deras föregångare för 100 år sedan behövde så sker sökandet efter denna information generellt på samma sätt, nämligen huvudsakligen via

verbala medier. Därmed, menar Mintzberg, kan man inte kalla chefskap för en vetenskap i den bemärkelsen som forskare tidigare hävdat.

Även om chefer i dagens samhälle tar till sig och även sprider information på ungefär samma sätt idag som för 100 år sedan betyder inte det att deras arbete på något sätt är lätt. Om man ser till en chefs samtliga arbetsuppgifter framstår arbetet som enormt komplicerat. Tidsbrist, fragmentering och muntlig kommunikation är vad som kännetecknar typiskt chefsarbete (Mintzberg, 1989).

### **3.1.3 Kort om Fränkel**

Dan Fränkel är en svensk managementkonsult som skrivit ett flertal böcker inom ämnet ledarskap. Fränkel har en beteende- och samhällsvetenskaplig utbildning i bagaget och i dagsläget sammanlagt 30 års erfarenhet som chef. Från hans bok, "Ledning handlar om människor" (2004) har vi studerat en av hans teorier berörande konflikthantering. Nedan följer ett sammandrag av denna teori.

### **3.1.4 Konflikter - himmel eller helvete**

Som sagt ovan nämner Fränkel att svensken till viss del är något konflikträdd. I detta teoriavsnitt försöker Fränkel förklara hur konflikter bör hanteras och han nämner inledningsvis att människor framförallt inte ska vara rädda för konflikter. Mycket kloka åsikter kommer aldrig upp och många bra förslag blir aldrig prövade om olika parter tenderar att dra sig för att hamna i en konflikt (Fränkel, 2004).

Fränkel menar på att alla konflikter kan lösas, om de inblandade vill lösa dem. Dock, menar han, hålls konflikten vid liv så länge någon av de berörda får ut större vinning av att konflikten pågår än av att den löses. Vidare menar Fränkel att det generellt finns två typer av konflikter. Han har i sin teori lånat två uttryck från den marxistiska skolan, nämligen icke-antagonistisk samt antagonistisk (Fränkel, 2004). De icke-antagonistiska konflikterna går att lösa eftersom de inblandade i grund och botten har samma grundläggande mål och värderingar, exempelvis att företaget ska gå bra och visa vinst. Själva konflikten i detta fall består således i vilken väg man ska gå för att uppnå detta mål på bästa sätt. Om vi då till denna ovanstående konflikt tillägger att 100 personer på företaget måste avskedas för att målen ska kunna nås uppstår en antagonistisk konflikt. De anställda vill behålla jobbet och ledningen vill samtidigt öka sin vinst. Det rör sig i detta fall om i grunden oförenliga intressen vilket karaktäriserar en antagonistisk konflikt (Fränkel, 2004).

Vidare presenterar Fränkel olika typer av lösningar av konflikter. Dessa kan generellt karakteriseras i tre huvudgrupper, nämligen:

- Båda vinner
- Den ena vinner
- Ingen vinner

Dessutom finns även möjligheten att konflikten lämnas olöst vilket leder till att:

- Man låter konflikten leva vidare öppet
- Man sopar konflikten under mattan

Sammanfattningsvis ger Fränkels teori en bra referensram när vi nedan ger oss in i vår empiriska undersökning där vi till stor del studerat olika typer av konflikter som uppstår inom organisationer.

### **3.1.5 ”Vi” och ”Dom”**

Ett synsätt som brukar beskrivas som ”vi” och ”de andra” handlar om människor som på samma hierarkiska nivå känner en viss grupptillhörighet vilket gör att det kan bli en slags konkurrens grupperna emellan (Corvellec & Holmberg, 2004). Det blir en typ av socialiseringsprocess där man måste anpassa sig till gruppens värderingar, krav, vanor, attityder och sätt vilket man ska agera på. Corvellec & Holmberg (2004) menar att detta uppstår för att man ska ta till sig de värderingar, normer och regler som finns inom gruppen. Om man skulle motsätta sig denna anpassning eller avvika från reglerna så kan man bli straffad för detta genom att till exempel bli socialt utfrysad eller till och med mobbad. Gruppen hjälper eller tvingar individen i den sociala gemenskapen och detta är väldigt individuellt hur individen kan reagera på ett sådant gruppträck. Gruppen hjälper till att minska osäkerhetskänslan hos individen men samtidigt påtvingas individen in i deras grupptänkande.

Slutligen kan sägas att denna syn på uppdelning inom organisation kan finnas även på chefsnivå, att chefen ser till sin grupp (avdelning) i första hand. Detta blir därmed också en slags konkurrenssituation mellan parterna.

### **3.1.6 Mellanchefer**

Det finns en del mindre bra uppfattningar om mellanchefer position. Några anledningar till att de kan vara frustrerade och desillusionerade menar Wilson (2008) är:



- att de befinner sig i mitten av en hierarki och de kan då ha kringgåts av den högre ledningen när de försöker öka personalens engagemang.
- att förväntningar från både över- och underordnade ibland är olika, vilket mellanchefer måste hantera. De är inklämda mellan krav de inte kan påverka och ambitioner från medarbetare. De befinner sig ”mitt i smeten” mellan avdelningar, kunder och leverantörer.
- att den tekniska förmågan som innebär att utföra de administrativa uppgifterna har gått förlorad.
- att de känner sig besvikna angående den egna karriären och kan därmed bli frustrerade och bland annat känna sig maktlösa. Till följd av ökad konkurrens har mellanchefer varit tvungna att lämna stora företag på grund av behov av plattare organisation men även på grund av nedskärningar.

Vissa författare menar dock att mellanchefer har fått större betydelse nu när de minskat i antal. De påstår att informationsteknologins utveckling har medfört att mellanchefernas roll har förändrats. De är viktigare och har mer ansvar nu på grund av den ofta plattare organisationen, vilken gör att de upplevs mer som nyckelpersoner i en förändringsprocess. Mellancheferna själva är i de flesta fall positiva till förändringen av positionsställningen och sina uppgifter, detta för att de känner sig högre upp i hierarkin och närmre de beslut som då tas. Ansvarsområdena har blivit större och de har nu mer kontroll över sina resurser, men även möjligheten att fatta beslut inom sitt område har ökat (Wilson, 2008).

## 4 Empiri

### 4.1 Resultatredovisning

Nedan följer en sammanställning av den information som framkom av våra intervjuer. Varje respondent har tilldelats en separat rubrik.

#### 4.1.1 Lagerchefen (Olle)

Denna intervju tog ca en halvtimme, vilket kändes precis lagom för att få ut den information vi ville. Vi började med att beskriva vårt syfte med uppsatsen och vad vi ville få ut av intervjun. Detta lät bra tyckte han och vi var igång. Den inledande frågeställningen handlade mer eller mindre om det överhuvudtaget fanns några hinder för att samverka på bästa sätt och hur dessa i så fall uttryckte sig. Här menade lagerchefen, som nedan är benämnd som Olle, att det oftast var kring ”råvaran” som problemen uppstod, inte först och främst att det handlade om personliga problem eller liknande. Relaterat till råvaran kunde det alltså röra sig om ett externt kommunikationsproblem eller fel vilket skapar problem inom organisationen vilket i sin tur gör att det blir samverkanssvårigheter. Med detta svar besvarades även en annan fråga vilken handlade om ifall problemen ofta uppstod inom ett särskilt område. Till detta adderade Olle även ett par exempel från erfarenheter som han varit med om. Han tog upp att det kunde uppstå konflikter avdelningscheferna emellan om den andra parten till exempel tror att lageravdelning kan leverera råvaran såsom utlovat även fast de ej kan detta på grund av externa faktorer som varken Olle eller någon annan på lageravdelningen kan rå för.

Är det då någon speciell som oftare får skulden för problemet med råvaran var då följande frågeställning och på detta var svaret ganska klart att det tycktes vara ägarnas fel men att det var mellanledet (lageravdelningen) som fick ta ”skiten”. Som Olle så fint uttryckte det, ansåg han att lageravdelningen mer eller mindre var spindeln i nätet, vilket gjorde att det av honom krävdes kommunikation från alla håll och kanter.

En annan aspekt, menar Olle, är att om det uppstår problem de operativa cheferna emellan, så ser de, givetvis till sin avdelning i första hand, man håller så att säga sin egen avdelning om ryggen. Det blir lite som ”vi” mot ”dom” där ”dom” kan vara en annan avdelning eller kanske företaget i sin helhet. Med andra ord menar han helt enkelt att man till viss mån ser till sin egen avdelnings vinning genom att man håller sina egna arbetsuppgifter samt sina anställda högt. Meningsskiljaktigheter kan gälla vad respektive avdelning skall ta hand om. Det kan till exempel här röra sig om att produktionsavdelningen vill att Olles lageravdelning ska ”packa

upp" råvaran innan den ska in till produktionsavdelningen medan Olle och hans anställda menar tvärtom att det ska produktionsavdelningen själva göra. Det kan här vara lite strid om detta eftersom de båda avdelningarna vill se till sitt eget bästa. Resurserna ska ju utnyttjas effektivt men att just anställda ändå ska ha ett relativt behagligt arbetsklimat menar Olle.

Olle menar också att han får agera psykolog många gånger under en arbetsdag för att få rätt saker gjorda. Om Olle till exempel har för avsikt att få de anställda att arbeta på ett visst sätt kan han i denna situation komma med tre olika alternativ på hur de ska utföra jobbet. Av dessa tre alternativ är det endast ett alternativ som Olle anser vara rimligt men han lägger trots det fram två lite "sämre" alternativ för han vet att de anställda kommer att välja det tredje "bättre" alternativet och därmed har han fått sin vilja igenom.

Om det skulle uppstå någon form av konflikt avdelningarna emellan och avdelningscheferna ej kan komma överens på tu man hand så kan de ta hjälp uppifrån, i detta fall av platschefen. Olle menar dock på att det mestadels är produktionsavdelningen som får sin vilja igenom, vilket delvis kan bero på att produktionsavdelningen är mer komplex än lageravdelningen och därmed behövs en annan, högre kompetens. Problemet handlar oftast om någon form av resurser exempelvis personal.

Problem med samverkan kan också bero på fel i order eller felbedömd storlek på beställning och så vidare. Det är viktigt att man får kontinuerlig information från produktchefer menar Olle men att detta inte riktigt följs och borde bli bättre. Därför kan det bli fel med säkerheten i leveransen. Då kan det vara viktigt med planering, eller att man hittar andra vägar att kringgå det hela så som att köra andra artiklar.

Olle menar att det nästan aldrig är helt klart hur hans arbetsdag kan komma att se ut. Det uppkommer plötsliga (dagliga) situationer som kräver hans ledarskap och tillsyn allt som oftast. Detta innebär att han som chef kan ha en väldigt uppdelad arbetsdag. Dessutom sitter han på en hel del möten vilket gör att förmännen då får kliva upp och ta sitt ansvar och styra och ställa under den dagliga verksamheten. Olle berättar att han samspråkar flera gånger dagligen med förmännen han har under sig. Förmännen har i stort sett samma befogenheter som han själv förutom att anställa ny personal.

Olle talar om att de ofta sitter i möten, ofta produktionsmöten och arbetsmiljömöten. På dessa möten kan även konflikter tas upp och är man då oense efter mötet så försöker man verka ense för att undvika kaos bland personal. Men han påstår att det aldrig är så att det ligger gammalt

groll och gnager och att det i det stora hela är mycket bra stämning på företaget. Där påstår Olle att det är skönt att de är en så pass liten grupp i ledningen (ca fem stycken), så det är mycket låg sannolikhet att det blir ”tjafs” tack vare deras sammansvetsade grupp.

Olle tog upp ett exempel med Volvo också, att där finns flera olika råvaror för att få ihop en bil, men att riktigt så komplext är det inte i detta företag eftersom här handlar allt i grund och botten om en och samma råvara. Men visst märker man att även här att det finns en hel del situationer där det kan uppkomma problem med samverkan menar Olle.

#### 4.1.2 Produktionschefen (Kalle)

Denna intervju var den längsta av de fyra vi genomförde. Vi satt ner tillsammans med produktionschefen (nedan benämnd som Kalle) i nästan en timmes tid och diskuterade kring ämnet samverkan. Nedan följer en sammanställning av de viktigaste punkterna vi diskuterade.

På den inledande frågan om vilka hinder som generellt uppstår kring samverkan på operativ chefsnivå svarade Kalle att ett generellt problem kan vara det faktum att de olika avdelningarna tenderar att sätta sin egen avdelning i första rummet och därmed uppstår vissa svårigheter och komplikationer när resurser ska fördelas mellan avdelningarna. Kalle menar på att det är lätt att man ser mer till sin egen produktion och har till viss del svårt att se helheten i företaget när ens egen avdelning har som mål att visa bra resultat. Vidare hävdar Kalle att ett sådant problem kan uttrycka sig på det sättet att om produktionsavdelningen har för avsikt att förbättra sitt resultat så medför det att lageravdelningen samtidigt tvingas arbeta hårdare vilket stör den budgeterade arbetsplanen för lagerverksamheten och därmed uppstår det meningsskiljaktigheter cheferna emellan.

Även Kalle anser att det kring råvaran tenderar att uppstå en viss mängd problem. Detta yttrar sig främst på det sätt att lageravdelningen behandlat råvaran på ett otillfredsställande sätt när den ska överföras till produktionsavdelningen. Även problemet med att säljavdelningen tenderar att sälja produkter som ännu ej är färdigställda ser Kalle som ett problem men han påpekar dock att dessa problem inte ska behöva uppstå så länge den normala produktionen fortlöper enligt planering.

På frågan om vem som oftast får skulden när problem uppstår hävdar Kalle att han ofta själv känner sig skyldig, just med tanke på att han är ansvarig för den producerande avdelningen. Detta menar han kan ofta leda till viss frustration med tanke på att samtliga avdelningar

behöver samarbeta för att uppnå ett resultat men trots det läggs skulden ofta på produktionsavdelningen. Kalle hävdar att han känner att han sitter till viss del i mitten av företaget och känner sig följaktligen till stor del beroende av de övriga avdelningarna. Kalle tillägger även här att till stor del så återkommer ofta samma typer av problem gång på gång, i till viss mån olika former. Dessa problem menar han på kan vara av den typen att de inte löses fullt ut utan de sopas istället under mattan och skjuts på framtiden.

För att hantera dessa problem har den såkallade ledningsgruppen möte en gång per månad där eventuella incidenter kan tas upp. Vid dessa möten är även platschefen närvarande och när vi ställde frågan om det vid långdragna konflikter möjligen är så att platschefen har sista ordet och på så sätt tar ett beslut så svarade Kalle att mötena mer såg ut så förr. Numer sköts samarbetet mycket demokratisk och det ligger främst på de tre avdelningscheferna att besluta om viktiga saker som rör deras dagliga verksamhet. Kalle nämnde också att de tre avdelningscheferna även de en gång per månad träffas för ett lite mindre möte för att diskutera produktionen som gått och vad som kan förbättras inför framtiden. På dessa möten kan det emellanåt gå relativt hett till när olika åsikter ska vädras vilket i vissa fall kan leda till att det uppstår en viss mån av irritation cheferna emellan. Kalle menar här på att dessa problem ofta uppstår på grund av att man håller sin egen avdelning hårt om ryggen och följaktligen ej vill släppa på sina principer. I slutändan brukar det dock lösas sig och efter mötet kvarstår mycket sällan någon form av agg mellan avdelningscheferna. Detta, menar Kalle, finns det inte utrymme för eftersom de är ett väldigt sammansvetsat gäng som dagligen på grund av jobbets natur är tvingade till att kommunicera och samarbeta mer eller mindre konstant.

Vidare kom vi in på frågan om Kalle uppfattade situationen på samma sätt som lagerchefen vad gäller resursfördelningen inom företaget. Lagerchefen menade här på att produktionsavdelningen allt som oftast gick som segrare om de olika avdelningscheferna tvistade om resurser inför den högre ledningen. Lagerchefen påstod att ledningen ser på produktionsavdelningen som en viktigare enhet och därmed läggs resurser hellre på denna avdelning. Kalle höll till viss mån med om detta påstående och förklarade det hela med att man på hans avdelning kan räkna ut vinst medan man på de övriga avdelningarna (lager & underhåll) enbart kan räkna kostnader. Dessutom medgav han att arbetet på produktionsavdelningen kräver till stor del högre kompetens jämfört med lageravdelningen där det således krävs resurser för att utbilda.

Vi ställde frågan om det fanns någon uppfattning kring eventuella språkliga problem på arbetsplatsen och det enda Kalle hade och säga på den punkten, förutom ett missförstånd angående lån av ett radergummi en gång, är att det vid vissa tillfällen kan förekomma missförstånd i konversationer över e-post. Dock ser han inte detta som något stort problem.

Avslutningsvis ställde vi frågan om hur Kalle såg på sin egen roll som ledare. Vi frågade om han kände sig som en demokratisk ledare eller om han lutade mer åt det auktoritära hållet. Kalle svarade att han försöker lyssna på alla men att han i många situationer även kan agera med fast hand, främst om något viktigt budskap ska förmedlas. Han påpekade dock att han definitivt inte trodde på det faktum att "köra över" folk utan att man alltid bör lyssna på de berörda i varje situation och ta deras åsikter i övervägande.

#### 4.1.3 Underhållschefen (Nisse)

Vår avslutande intervju genomförde vi med chefen för underhållsavdelningen (nedan kallad Nisse), på vårt studerade företag. Intervjun blev kort men vi fick väldigt precisa svar på de frågor vi ställde. Nedan följer en sammanställning av dessa frågor och svar.

Vi började även denna intervju med att fråga efter vilken typ av hinder för samverkan som tenderar att uppstå mellan avdelningscheferna. På denna fråga svarade Nisse att det egentligen inte förekom några direkta problem just mellan han själv och sina kollegor. När vi gick vidare och frågade lite mer ingående medgav Nisse att det ibland uppstod vissa meningsskiljaktigheter kring olika typer av resurser men att det i så fall främst inte gick att påverka utan att detta oftast styrdes av högre chefer och hans generella uppfattning var att denna resursallokering främst fungerade väldigt bra. Skulle det någon gång uppstå problem så löses de alltid på månadsmötena.

Nisse menar också på att det kan uppstå olika åsikter cheferna emellan och att detta ibland kan leda till att man bruser upp. Men detta ser han inte heller som något problem och man skiljs alltid som vänner. Nisse menar även han på att det inte finns utrymme för att gå och vara irriterade på varandra med tanke på den nära kontakt som är förutsättning för att deras samverkan ska fungera.

När vi frågade om Nisse även hade märkt av det faktum att på något sätt vara inklämd emellan flera avdelningar och att man därmed har flera olika parter att agera mot så svarade han att visst var på det viset men att det var mer eller mindre självklart och att det är en stor del av vad arbetet som chef går ut på. Vi pratade också om möjligheterna att välja emellan att

gå in i en konflikt eller att försöka lösa den diplomatiskt svarade Nisse att hans generella uppfattning var att alla är mer eller mindre konflikträdda och om en möjlig problemsituation går att lösa utan konflikt så tar man oftast den möjligheten. Vi bad även Nisse att beskriva sig själv som ledare sa han att han såg sig själv som en lugn och sansad person med fötterna på jorden och som framförallt försöker att agera demokratiskt i möjligaste mån.

## 5 Analys

I vår analys tänkte vi först ut undersöka de skillnader och likheter som finns mellan Mintzbergs teori om chefers fragmenterade arbetsdag och de insamlade svaren från respondenterna. Därefter tänkte vi gå igenom hur en konfliktsituation oftast löses i teorin gentemot verkligheten, för att sedan se lite på hur det ser ut rörande ”vi”- och ”dom”-perspektivet samt en diskussion kring mellanchefts-perspektivet.

Mintzberg (1989) fann i en studie att chefer endast arbetade en halvtimme eller längre i sträck enbart en gång varannan dag och slår därmed hål på myten att chefer skulle vara systematiska planerare. Vår undersökning visar prov på precis detta. Det framgick att chefer inte vet hur deras dagar kommer exakt att se ut i förväg . Det kan handla om en hel del telefonsamtal man inte direkt hade räknat med, uppkomna störningar i den dagliga verksamheten, personalproblem, maskinproblem eller konflikter som behöver en omedelbar lösning.

Chefer är inte heller reflekterande och hinner ofta inte vara det (Mintzberg, 1989). Detta på grund av att det förekommer mest muntliga konversationer som då skedde på ”ad hoc”-basis, vilket gör att de inte har tid till att reflektera. Detta verkar också stämma med verkligheten och den uppfattningen vi fått av våra respondenter. Detta gör givetvis att de ibland måste kunna ta snabba beslut och då även samverka på ett sätt som gör att de har möjlighet att ta dessa snabba besluten.

Mintzberg (1989) motsätter sig påståendet att chefer inte har några regelbundna uppgifter att utföra och menar här på att chefer visst kan bli tvingade att delta i den dagliga verksamheten om någon anställd är frånvarande. Detta fenomen medför såklart hinder för chefer att arbeta så som de borde när de istället måste genomföra uppgifter tänkta för någon annan.

Mintzbergs tredje myt (1989) beskriver bäst hur chefer gör för att samverka till skillnad från att ses som ett hinder. Alla chefer vi pratade med betonade vikten av den muntliga kommunikationen, både inom den dagliga verksamheten och på de möten de genomförde

varje månad. Också den fjärde myten om att ledarskap håller på att bli en hel vetenskap och ett rent yrke förkastar Mintzberg (1989) och menar på att informationen som chefer behöver fortfarande förs fram genom verbala medier och muntlig kommunikation. Han menar dock på att chefsjobbet är mycket komplicerat på grund av dess komplexitet, tidsbrist och deras fragmenterade dagar. Detta verkar också enligt respondenterna stämma överens med verkligheten.

Enligt våra respondenter förekommer det tydligt en viss mån av konfliktundvikande (Fränkel, 2004) inom organisationen. Att istället för att ge sig in i en möjlig konflikt menar de operativa cheferna vi intervjuat att man många gånger försöker "gå runt" problemet för att undvika en konfliktsituation. Detta, menar Fränkel (2004), är ett typiskt svenskt beteende och höjer samtidigt ett varningens finger för att bli för konfliktundvikande. Detta kan medföra att många saker som bör tas upp ej kommer fram vilket således kan leda till mindre effektivt arbete.

Vidare anser Fränkel (2004) att alla konflikter kan lösas, om de inblandade vill lösa dem. Denna aspekt har vi uppmärksammat i form av att samtliga respondenter i vår undersökning har nämnt att samma problem tenderar att dyka upp gång på gång. Detta är ett exempel på konflikter som ständigt sopas under mattan istället för att tas upp till ordentlig diskussion vilket troligen, baserat på teori, beror på att någon av de inblandade parterna har mer att vinna på att konflikten uppehålls jämfört med om den löses.

Inom avdelningar kan det vara så att man kan känna en viss grupptillhörighet, alltså man känner att sin avdelning är "ett företag i företaget" (Corvellec & Holmberg, 2004). Från vår undersökning kan vi se att detta stämmer till viss del in på företaget vi studerat. Det märks ingen direkt konkurrens mellan avdelningar på så sätt att man tävlar mot varandra, utan mer känslan av att man skyddar och är hjälpsam hellre mot sin egen grupp, även om det inte skulle skada i vissa situationer att hjälpas åt och samverka allesammans. Man kan också känna av att de olika avdelningarna har en aning olika kultur med tanke på de olika chefernas prioritering av problem.

Här kan man också se att även på chefsnivå finns denna uppdelning till den graden att man som chef i första hand ser till sin egen avdelning i de flesta situationer. Här kryper egennytta fram, även om de alla i grund och botten strävar efter samma mål sätter man ofta sig själv i första rummet. Cheferna måste också kunna se till företagets bästa, vilket kanske inte alltid



behöver innebära sin egen avdelnings bästa. Ibland ska det bara till en mer gedigen samverkan och en bättre planering för att inte tänka i de banorna.

Wilson (2008) menar att mellanchefer liksom våra respondenter kan ha problem med att vara frustrerade och desillusionerade. Detta är ingenting vi har märkt av under vår tid på företaget eller under våra samtal med dem. De säger alla att de mer eller mindre befinner sig i mitten av alla förbindelser, men att detta inte verkar vara något problem mer än att det kan vara mycket att tänka på och det ibland kan bli problem med just samverkan enheterna emellan.

Eftersom mellancheferna är i mitten av hierarkin menar Wilson (2008) att den högre ledningen inte alltid tar hänsyn till dessa och ibland går runt om dem för att nå ut till personal i syfte att öka deras engagemang. Vissa forskare påstår däremot på att mellancheferna fått större ansvarsområden och kan ses mer som nyckelpersoner i företaget numera. En av våra respondenter menade på att hans högre chef har gått från att tidigare varit mer auktoritär till en mer demokratisk ledarstil, vilket då även gör att han som mellanchefer känner ett större ansvar, och han menar att detta är mest positivt.

För att sammanfatta vårt empiriska resultat kan vi nämna att teorin vi studerat stämmer bra överens med de svar vi fått in. Mintzbergs teori om hur chefer agerar under en typisk arbetsdag belyser väldigt väl hur det verkar gå till i dagens organisationer. Följaktligen kan vi från dessa resultat se ett flertal uppenbara hinder som verkar uppstå mellan chefer när detta arbetsmönster följs. Exempelvis kan en så fundamental sak som planering ofta bli lidande på grund av alla de saker som kräver omedelbar tillsyn av berörd chef. Även det faktum att den största delen av all kommunikation sker på muntlig väg kan ses som ett problem om personer som påverkas av informationen som förmedlas ej finns på plats för att höra den.

Ett ytterligare stort hinder för samverkan som vi stött på under vår studie är det faktum att man i första hand ser till sitt eget och sin avdelnings bästa. Samtliga respondenter i vår undersökning har medgett att man vid någon form av konflikt framförallt sätter sin egen enhet i främsta rummet. Även detta medför därmed problem när chefer måste agera tillsammans mot ett givet mål eftersom det blir svårt att blicka framåt när man konstant håller sin egen avdelning hårt om ryggen. Här kan vi även knyta an till vad Fränkel (2004) skrivit om konflikthantering. Cheferna vi studerat medger att det förekommer en viss mängd av konfliktundvikande och här menar Fränkel på att det ofta kan vara vanskligt att låta konflikter vara som egentligen bör tas upp.

Nedan följer en mer öppen diskussion kring dessa resultat vi funnit.

## 6 Sammanfattande slutsatser

Som avslutande del i denna uppsats plockar vi fram de mest intressanta resultat vi har sett och tydliggör de slutsatser vi har dragit.

Hur samverkar då chefer? Jo, i stort kan vi säga att den teori vi studerat och den tidigare forskning som gjorts inom området menar på i stort sett samma sak som vi upptäckt under vår empiriska undersökning. Vår undersökning handlade enbart om mellancheferns samverkan och inte hur "golv-anställda" eller högre chefer samverkar. Vi har upptäckt att dessa mellanchefer, både genom teori och empiri, mer eller mindre sitter i en korseld mellan olika intressenter, såsom kunder, leverantörer, anställda och högre chefer. Därmed kan en sådan operativ chef utsättas för en hel del påfrestningar i det dagliga arbetet. Detta på grund av att man aldrig riktigt vet vad som väntar under dagen och att de aldrig riktigt hinner reflektera över allt de gör, eftersom de utför och samtalar mycket under så kallad "ad hoc"-basis som vi tagit upp tidigare i uppsatsen. Det verkar också som att chefer, baserat på det faktum att det förekommer viss mån av konfliktundvikande, på något sätt är rädda för att samverka just på grund av att de i själva verket konkurrerar om företagets resurser. Därav uppstår det indirekt avgränsningar mellan avdelningarna över vilka de olika cheferna ogärna släpper sina kollegor.

Samtliga mellanchefer i vår studie verkar således se på sig själva som just "spindeln i nätet". Man har som utgångspunkt att organisationen kretsar kring den egna enheten och i mitten sitter man själv, inklämd och agerar frenetiskt mot alla omgivande parter i möjligaste mån. Problemen som uppstår verkar vara konstanta och enligt vad vi fått fram av vår undersökning avhjälpas ej dessa problem förrän chefer tenderar att bli mer öppna emot alla omkring samt släpper på sitt inrotade revirtänkande.

## 7 Källförteckning

### 7.1 Otryckta källor

Lib.uwo (2010) *Henry Mintzberg*. (2010-06-21).

<http://www.lib.uwo.ca/programs/generalbusiness/mintzberg.html>

### 7.2 Tryckta källor

Bennis, Warren (1989) *Why leaders can't lead: The Unconscious Conspiracy Continues*. San Fransisco, London: Jossey-Bass Publishers.

Corvellec, Hervé & Holmberg, Leif (2004) *Organisationers Vardag – sett underifrån*. Malmö: Liber AB.

Fränkel, Dan (2004) *Ledning handlar om människor*. Höganäs: Kommunlitteratur AB.

Hartman, Sven (2003) *Skrivhandledning för examensarbeten och rapporter*. Natur och Kultur.

Körner, Svante & Wahlgren, Lars (2002) *Praktisk Statistik*. Studentlitteratur.

Lindberg, Kajsa (2009) *Samverkan*. Malmö: Liber AB.

Mintzberg, Henry (1989) *Mintzberg on Management*. New York: The Free Press.

Wilson, Fiona (2008) *Organisation, arbete och ledning*. Malmö: Liber AB.

*Bra Böckers ordbok – Andra bandet* (1996). Malmö: Bokförlaget Bra Böcker AB.

*Bra Böckers ordbok – Första bandet* (1996). Malmö: Bokförlaget Bra Böcker AB.

## Bilagor

### Bilaga 1

#### Intervjuguide

##### Hinder/problem för chefer att samverka för högst effektivitet

Finns det sådana? (Hur uttrycker de sig?)

Uppkommer dessa inom något specifikt område och oftare vid någon speciell tidpunkt än någon annan? (personal, material, maskiner, tid)

Är det någon/något speciell/t som oftare får skulden för problemet? (anställd, chef, maskin)

Vad göres för att motverka dessa uppkomna problem/hinder? (planering, avtal)

Hur åtgärdas hindrena och av vem/vilka? Tar detta onödigt lång tid?

Är problemen/hindrena återkommande eller försvinner de med tiden?

(Finns det några synpunkter på skillnader mellan kvinnligt och manligt?)

(Finns det några språkliga problem som kan skapa dessa hinder? (intern "slang"))

Är det någon part som oftare drar sig för en (nödvändig) situation pga. att det skulle kunna uppstå en konflikt?

(Exempel på problem: - Stöld, - maskinproblem, - personalproblem, - personliga problem, - orättvisa, - meningsskiljaktigheter, - mobbing, - olika ledarstil (svaga - starka personligheter), kommunikation)