



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för service management
och tjänstvetenskap

Examensarbete för kandidatexamen

Vilar ansvaret på chefens axlar?

**En kvalitativ studie för att få en ökad förståelse för de sociala interaktionerna mellan
chefen och medarbetarna utifrån ett medarbetarperspektiv**

Lisa Nilsson

Malin Åkerberg

Gruppenr: 81

Handledare:
Christer Eldh

Examensarbete
VT 2016

Sammanfattning

Syftet med studien är att få en ökad förståelse för de sociala interaktionerna mellan chefen och medarbetarna utifrån ett medarbetarperspektiv. För att besvara syftet valde vi att utgå från följande frågeställning: hur kan chefens beteende och ledarskap påverka hur medarbetarna upplever sin trivsel på arbetsplatsen?

Den teoretiska referensramen har haft fokus på företagskultur, ledarskap och trivsel. Med utgångspunkt i en kvalitativ metod genomfördes semistrukturerade intervjuer för att samla in det empiriska materialet. Det empiriska materialet analyserades tillsammans med den teoretiska referensramen och slutsatserna visade att de sociala interaktionerna mellan chefen och medarbetarna hade stor påverkan för hur medarbetarna upplever sin trivsel på arbetsplatsen. *Frihet under ansvar, riktlinjer, förståelse, social respons* och chefens förmåga att *lyssna* uttrycktes som önskvärda beteenden hos chefen från medarbetarnas perspektiv. En feedback-kultur ansågs även var att eftersträva för att upprätthålla god stämning och få medarbetarna att trivas.

Det framgick även att chefen har ett huvudsakligt ansvar för hur ledarskapet bedrivs, men att medarbetarna även har en ansvarsroll i relationerna. Vidare skapades en bild av att den gemensamma synen på ansvar och det relationella ledarskapet åsidosattes när medarbetarna inte trivdes och mådde bra på arbetsplatsen. I de fall förflyttades allt ansvar till chefen, istället för att se medarbetarna som delaktiga i ansvaret.

Nyckelord: Sociala interaktioner, företagskultur, ledarskap, den halvnya ledarskapsstilen, ansvar, trivsel, social respons, motivation.

Förord

Vi vill inleda med att tacka samtliga respondenter som deltagit under intervjuerna med betydelsefullt material för vårt syfte med uppsatsen. Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare, Christer Eldh för hans stöd och vägledning under hela processen.

Arbetet med att framställa detta examensarbete har till lika stora delar utförts av båda författarna.

Helsingborg, 10 juni 2016

Lisa Nilsson och Malin Åkerberg

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	5
1.1 PROBLEMFÖRMULERING	5
1.2 SYFTE.....	7
1.3 AVGRÄNSNINGAR	7
1.4 DISPOSITION.....	7
2. TEORETISK REFERENS RAM.....	8
2.1 FÖRETAGSKULTUR SOM ANVÄNDNINGSSOMRÅDE FÖR STUDIEN	8
2.1.1 Relationer sett som en del av företagskulturen	9
2.2 LEDARSKAP OCH RELATIONER	10
2.2.1 "Den halvnya ledarskapsstilen"	11
2.2.2 Kritik riktad mot chefsansvarsroll.....	12
2.2.3 Konsekvenser av dåliga relationer.....	13
2.3 UPPLEVD TRIVSEL PÅ ARBETSPLATSEN	13
2.3.1 Vikten av att sträva efter en feedback-kultur	14
2.3.2 Trivsel på arbetsplatsen	14
2.3.3 "To work and to love"	15
2.4 SAMBANDEN INOM DEN TEORETISKA REFERENS RAMEN.....	16
3. METODOLOGISKT TILLVÄGÅGÅNGSSÄTT.....	16
3.1 KVALITATIV METOD.....	17
3.1.1 Semistrukturerade intervjuer.....	18
3.1.2 Urvalsprocessen	19
3.1.3 Tematisering och arbete med intervjuguiden.....	19
3.2 ETISKA PRINCIPERNA	21
3.2.1 Anonymisering av det empiriska materialet.....	21
3.3 INTERVJUTILLFÄLLENA.....	22
4. ANALYS.....	23
4.1 ENSAMT ELLER GEMENSAMT ANSVAR?.....	23
4.1.1 Önskan av att få tydliga riktlinjer	25
4.1.2 Chefskap kontra ledarskap.....	26
4.1.3 Chefens roll	27
4.2 LEDARSKAP SOM ETT RELATIONELLT SAMSPEL	30
4.2.1 Relationernas betydelse.....	30
4.2.2 "Du blir inte kompis med en chef"	31
4.3 MOTIVATION - ETT BIDRAG TILL MEDARBETARNAS TRIVSEL.....	33
4.3.1 En feedback-kultur för ökad trivsel.....	33
4.3.2 När allt inte går som det tänkt sig.....	35

4.3.3 Förespråkandet av en trivsamt arbetsplats	36
4.3.4 "Det finns andra som kan ta detta jobb"	37
5. AVSLUTANDE DEL.....	39
5.1 SLUTSATS.....	39
5.2 DISKUSSION	40
5.3 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	44
6. KÄLLFÖRTECKNING	45
BILAGA 1 - INTERVJULISTA	48
BILAGA 2 - INTERVJUGUIDE	49

1. Inledning

1.1 Problemformulering

På ytan kan organisationer ge intryck av en samlingsplats med människor där alla strävar efter gemensamma mål, men bakom fasaden kan ett arbete bedrivas för att upprätthålla ett bra och trivsamt arbetsklimat. Det finns faktorer som inte alltid är synliga utåt, men som påverkar den uppmålade bilden av organisationen och människorna som verkar i den. Eriksson-Zetterquist, Kalling och Styhre (2006) beskriver att organisationer till stor del byggs upp av den kultur som formas av normerna, strukturerna men även de sociala interaktionerna varpå det sistnämnda fått en allt mer betydande roll i dagens organisationer. Både Schein (1985) och Eriksson-Zetterquist et al. (2006) poängterar att chefen får en allt mer betydande roll för organisationer men att det även är betydelsefullt att involvera medarbetarna för att förstå helhetsprocessen (Schein 1985, s. 6; Eriksson-Zetterquist et al. 2006, s. 233-234). Vikten att få medarbetarna att trivas på arbetsplatsen kan tydliggöras med hjälp av Rubenowitz (2004) som uttrycker att medarbetarna är organisationens viktigaste resurs, och bör därför vara ett arbete som ständigt är aktuellt (Rubenowitz 2004, s. 150).

Chefer strävar ofta efter att utöva ett ledarskap som innefattar en god relation till sina medarbetare med en vilja att nyskapa, utveckla och inspirera snarare än att fokusera på det administrativa. Problematiken grundar sig i att det vanligtvis talas frispråkigt om att chefer anser sig bedriva ett ledarskap framför chefskap, men i praktiken har det visat sig att det inte är fullt så enkelt. Verkligheten ser därmed annorlunda ut då chefer, trots att de anser sig sträva efter den mer inspirerande och motiverande ledarstilen, vanligtvis identifierar sig med en traditionell ledarstil med fokus på det administrativa och byråkratiska (Jönsson & Strannegård 2009, s. 42-43). Det kan leda till empatikulturkrockar då det idag finns de chefer som förespråkar ett chefskap samtidigt som andra förespråkar ett ledarskap.

Ledarskap ses idag som en process som inte endast innefattar en chef utan även medarbetare som medproducenter i processen. I arbetet skapas ett beroendeförhållande som gör att ledarskap ofta förknippas som ett relationellt utövande. Att ledarskap numera även kan ses utifrån ett relationellt perspektiv kan enligt Svenningsson och Alvesson (2010) och Tullberg (2006) förklaras med hjälp av *den halvnnya ledarskapsstilen*. Denna utveckling av ledarstil innebär att chefens ansvar, numera även delegeras ut till medarbetarna som en del i processen. Genom att se medarbetarna som en

medskapare av ledarskapet möjliggör en uppkomst av ett konstruktivt ledarskap där båda parterna ansvarar för relationen (Svenningsson & Alvesson 2010, s 29; Tullberg 2006, s. 11-13).

Vid ett bristande ledarskap kan en konsekvens bli att det drabbar medarbetarna och hur de upplever sin trivsel på arbetsplatsen. Det förekommer att cheferna skuldbeläggs för detta vilket vanligtvis kan bero på att de anses ha det övergripande ansvaret. Det kan grunda sig i ett allt för auktoritärt och byråkratiskt ledarskap som kan leda till frustration och cynism hos både chefer och medarbetare. Chefen kan ta allt för stor plats, sätta för hög press på människorna och sakna känsla för empati och förståelse. Att chefen misslyckas med sitt ledarskap kan innebära att de är otydliga i sitt sätt att leda, vilket kan resultera i avsaknad av tydliga mål samt brist på uppskattning och feedback. Vidare kan det leda till att cheferna saknar förmågan att visa att de ser, förstår och uppskattar sina medarbetare. Brist på detta kan resultera i medarbetare drabbas av motivationsbrist och vidare lätt påverka deras trivsel på ett oönskvärt sätt (Nebel 2016).

En studie av Lundqvist, Eriksson, Fogelberg och Ekberg (2010) förtydligar vikten av att förespråka ett gott ledarskap, då en god relation mellan chefen och medarbetarna visade sig påverka både de enskilda människorna men även hela organisationen. Kommunikationen ansågs bli tydligare och förbättrades vilket vidare bidrog till ökad motivation och därmed kunde även deras trivsel öka. De ville även involvera sina medarbetare i problemlösningar och i beslutsfattande processer, något som kan bidra till en ökad känsla av gemenskap i organisationen (Lundqvist et al. 2010, s. 420). Jönsson och Strannegård (2009) förespråkar även ett bra ledarskap, då det kan vara en faktor som särskiljer högproduktiva organisationer från lågproduktiva. Ytterligare ett förtydligande kan förklaras av Rubenowitz (2004) som beskriver att en fjärdedel av organisationers lönsamhet ligger till grund i ledarskapets utformning. Detta poängterar vikten av att ha en chef som leder en organisation i rätt riktning med god insikt i mänskliga interaktioner (Jönsson & Strannegård 2009, s. 280-281; Rubenowitz 2004, s. 125).

Ledarskap och hur just relationerna mellan chefer och medarbetare påverkar medarbetares trivsel visar sig vara ett forskningsområde som inte utvecklats fullt ut. Jönsson och Strannegård (2009) beskriver att ledarskap är ett aktuellt ämne idag då de anser att det får stor betydelse för organisationer som har nära samverkan med kultur både på organisations- och samhällsnivå (Jönsson & Strannegård 2009, s. 36). Problematiseringen baseras på dagens ledarskapslitteratur, där det vanligtvis är problem med att endast den ena sidan av relationen studeras då det beskrivs utifrån ett chefsperspektiv. Jönsson och Strannegård (2009) menar att detta gör att centrala frågor

sätts åt sidan och att det är viktigt att lyfta fram medarbetarna för att förstå hur ledarskap fungerar och vilken betydelse relationerna får i arbetet (Jönsson & Strannegård 2009, s. 272).

Idag är det vanligt att sjukfrånvaro beror på hög arbetsbelastning i organisationer, och ytterligare uppmärksamhet har visat att det även kan bero på relationerna samt hur chefen bedriver sitt ledarskap. Konsekvenserna av sociala interaktioner i organisationer har inte fått lika mycket uppmärksamhet som tidigare forskning kring sjukskrivning som en konsekvens av för hög arbetsbelastning (Hauge, Skogstad & Einarsen 2010, s. 426-427). Denna problematik gör detta forskningsområde aktuellt för oss att utveckla då en trivsam arbetsplats inte endast är av värde för medarbetarna på arbetsplatsen utan visat sig påverka organisationernas helhet där kulturen, ledarskapet och de sociala interaktionerna utgör viktiga beståndsdelar.

1.2 Syfte

Syftet med studien är att få en ökad förståelse för de sociala interaktionerna mellan chefen och medarbetarna utifrån ett medarbetarperspektiv. För att besvara syftet har vi valt att utgå från följande frågeställning:

- Hur kan chefens beteende och ledarskap påverka hur medarbetarna upplever sin trivsel på arbetsplatsen?

1.3 Avgränsningar

Vi har valt att genomföra studien med fokus på medarbetare vilket gjort att vi endast utgått från ett medarbetarperspektiv. Valet baseras på att vi söker förståelse för de sociala interaktionerna mellan chefen och medarbetarna och även hur chefens beteende och ledarskap kan påverka hur medarbetarna upplever sin trivsel på arbetsplatsen. Studien genomförs utifrån ett medarbetarperspektiv då det som tidigare nämnts vanligtvis förekommer teorier och undersökningar från chefens perspektiv. Begreppen företag och organisation har vi valt att använda som synonymer i studien.

1.4 Disposition

Inledningsvis öppnade vi upp för problematiken som vårt syfte grundar sig i som sedan bryts ner i en fråga för att kunna besvara syftet. Efter den inledande delen presenteras den teoretiska referensramen som illustrerar grunden för uppsatsen. Teman vi berör är företagskultur, ledarskap och trivsel på arbetsplatsen. Det är den teoretiska debatten som styr vårt val av metod, därför

behandlas metodavsnittet efter teorin. I metodavsnittet presenteras vårt kvalitativa metodval som är semistrukturerade intervjuer samt tillvägagångssättet för insamling av det empiriska materialet. I detta avsnitt redogör vi även hur vi valt att namnge våra respondenter med hänsyn till anonymiteten samt en kort redogörelse av företagen. I analysavsnittet redogörs en fördjupning av teorin och analyseras parallellt med det empiriska materialet. Vi söker härmed underlag för att besvara vårt syfte och frågeställningar. Det redogörs en återkoppling efter varje avsnitt för att visa hur vi förhåller oss i relation till både tidigare forskning och empirin, för att se hur det kan kopplas till varandra. Resultatet redogörs utifrån vårt syfte och frågeställningar och återkopplas sedan i en diskussion där vi reflekterar över vad resultatet visar. Avslutningsvis upplyser vi om förslag till vidare forskning.

2. Teoretisk referensram

I kommande avsnitt ämnar vi gå igenom tidigare relevant forskning för vår studie. Företagskultur, ledarskap och trivsel är de tre teman vi kommer tillämpa som vår teoretiska referensram då vi anser det finnas en koppling mellan dessa tre begrepp. Vi har valt att samla in teori med hjälp av litteratur som både behandlar medarbetare samt ledarskap, och kritiskt granskat dessa utifrån medarbetarens perspektiv.

2.1 Företagskultur som användningsområde för studien

För att öka vår förståelse kring i vilken mån chefens beteende och ledarskapet påverkar hur medarbetarna trivs på arbetsplatsen har vi valt att inleda med en kort förklaring av företagskultur. Anledningen grundar sig i att begreppet företagskultur enligt Jönsson och Strannegård (2009), får en viktig betydelse för att förstå hur ledarskap och relationer utformas i organisationer. Eriksson-Zetterquist et al. (2006) förklarar att företagskulturen består av organisationernas egenskaper precis som Schein (1985), men tillägger att det även är normerna, beteendena, visionerna samt relationerna i organisationen som definierar kulturen (Eriksson-Zetterquist et al. 2006, s. 233-234; Schein 1985, s. 2). Schein (1985) anser att det är chefen som definierar kulturen men att det samtidigt är kulturen som definierar chefens sätt att arbeta, vilket vidare kan kopplas till hur personen utövar sitt ledarskap. Hans förklaring utgår från att företagskulturen skapas av de grundläggande antaganden som kan synas i organisationer i form av normer och mönster som utformas av en grupp människor. Det får först sin betydelse i den sociala kontexten när det synliggörs internt och externt. Han belyser vikten av att kunna anpassa sig kring detta och att ta hänsyn till de uppsatta reglerna i organisationerna. Avslutningsvis poängteras vikten av att inte förglömma de underförstådda reglerna och antaganden som kan påverka hur känslan upplevs i

organisationen (Eriksson-Zetterquist et al. 2006, s. 233; Schein 1985, s. 6). Det som förklaras kan ligga till grund för hur en företagskultur skapas men det är samtidigt viktigt att lyfta blicken och se andra faktorer som kan påverka hur kulturen utformas, vilket poängterar varför företagskulturen är ett komplext begrepp. Företagskulturen utgör en viktig del för att kunna besvara vårt syfte, då det enligt teorier visat sig utgöra grunden som organisationen står på och kan därmed förklara en chefs beteende.

För att förstärka vårt användningsområde av företagskulturen kan det liknas vid vad Eriksson-Zetterquist et al. (2006) förklarar då de beskriver företagsklimatet som synonym till företagskultur. Klimatet beskrivs som känslomässigt vägleda attityder och förhållningssätt som gäller för de anställda i organisationen (Eriksson-Zetterquist et al. 2006, s. 237). När vi benämner företagskulturen har vi det som grund i att förstärka ledarskapet och relationernas betydelse för medarbetarnas trivsel samt finna en förklaring till chefernas beteende i organisationen.

2.1.1 Relationer sett som en del av företagskulturen

Likt Schein (1985) förklarar Alvesson och Sandberg (2003) vikten av att ha insikt i människors förhållningssätt och hur de agerar i organisationer. De menar att de formella strukturerna i en organisation inte kan upplevas i dess ensamhet utan måste ses i ett sammanhang för att skapa en form av relation mellan involverade människor (Alvesson & Sandberg 2003, s. 231). Eriksson-Zetterquist et al. (2006) tydliggör att chefen får en viktig roll i dessa sammanhang genom sitt sätt att styra organisationen då de från början arbetar med att skapa en grund av värderingar, normer och förhållningssätt, som vidare genomsyras i kulturen. Genom att skapa en bra grund kan organisationer bli mer självstyrda och leda till att medarbetarna inte behöver vara lika beroende av chefen då det skapar en naturlig möjlighet för initiativtagande, självansvarstagande och känslomässig lojalitet hos medarbetarna (Eriksson-Zetterquist et al. 2006, s. 234). Författarnas beskrivning av att företagskulturen och cheferna inte ska särskiljas från varandra visar att det finns ett samband vilket gör att vi behöver behandla den del av företagskultur som kan bidra till en förklaring av hur relationer och ledarskap hos chefen utformas på arbetsplatsen.

Sammanfattningsvis beskriver både Alvesson och Sandberg (2003), Eriksson-Zetterquist et al. (2006) samt Schein (1985), att företagskulturen kan beskrivas som en del av hur människor känner och upplever situationer. Deras teorier lägger vikt på att medarbetarnas trivsel kan öka med hjälp av chefens möjlighet att bidra med verktyg och förutsättningar för att medarbetarna ska kunna vara

känslomässigt lojala och innovativa vilket även kan öka deras motivation för arbetet (Alvesson & Sandberg 2003, s. 226; Eriksson-Zetterquist et al. 2006; s. 234; Schein 1985, s. 6).

2.2 Ledarskap och relationer

Eriksson-Zetterquist et al. (2006) förklarar att chefen får en stor ansvarsroll i organisationen genom att styra medarbetarna mot de organisatoriska målen (Eriksson-Zetterquist et al. 2006, s. 234). Det är vanligt att förknippa en chef med chefskap men det blir allt mer vanligt att även tala om chefer som bedriver ett ledarskap då de är nära kopplade till varandra. Ledarskap är ett omfattande begrepp och förknippas idag vanligtvis som något driftigt och positivt som vidare kan leda till goda associationer (Svenningsson & Alvesson 2010, s. 15). Eriksson-Zetterquist et al. (2006) beskriver ledarskap som något som är frivilligt och välbalanserat, medan chefskap innefattar en mer auktoritär roll, med belöningar och straff. Chefskap har en byråkratisk övervakning av människor, medan ledarskap innefattar en mer frivillighet hos följarna (Eriksson-Zetterquist et al. 2006, s. 363). Deras förklaringar tydliggör att chefen beskrivs som en viss position medan ledarskap istället ses som en relation mellan chefen och de som låter sig ledas. Jönsson och Strannegård (2009) beskriver likväl Eriksson-Zetterquist et al. (2006) att det är viktigt att involvera alla i ledarskapet, sett ur både chefen och medarbetarens perspektiv och förstå det som en process. Processen kan förklaras genom att ledarskap i grund och botten består av en samordning av aktiviteter som utförs i en relation mellan två parter som är beroende av varandra. Detta synsätt på ledarskap lyfter fram den formella ledaren och hur denna person är beroende av sina medarbetare, och tvärtom, att medarbetarna är beroende av sin chef vilket skapar ett ömsesidigt beroendeförhållande. Det gör att medarbetarna bör ses som medproducenter till ledarskapet och utgör därmed en viktig beståndsdel för ett fungerande ledarskap (Jönsson & Strannegård 2009, s. 239 & 245).

Svenningsson och Alvesson (2010) vidareutvecklar att det även är den sociala kontexten som avgör ledarskapets utformning. Chefen är en person med starkt inflytande över andra samtidigt som personen inte kan göra mycket i sitt ensamma arbete. Personen måste samverka med sina medarbetare och kan få sitt utformade ledarskap att differentiera sig beroende på dynamiken i interaktionen och sammanhanget (Svenningsson & Alvesson 2010, s. 106-107). Distinktionen mellan chefskap och ledarskap beskriver Jönsson och Strannegård (2009) är på väg att lösas upp, vilket förklarar varför begreppen är nära sammankopplade (Jönsson & Strannegård 2009, s. 35). Trots att det råder oenighet kring chefskap och ledarskap har vi valt att utgå från att förhålla oss till beskrivningen av att en chef kan utöva ett ledarskap då den aktuella forskningen påpekat att det är allt vanligare att förknippa chef och ledarskap med varandra. Utöver chefen och som det även

framgått, medarbetarnas betydelse, tillkommer även den sociala kontexten som blir en viktig aspekt för oss som behöver tas i beaktning för hur chefens beteende och ledarskap kan påverka medarbetarnas trivsel på arbetsplatsen.

Teorier beskriver vanligtvis ledarskap utifrån två perspektiv: ledarskap som är format efter egenskaper hos personen som utövar ledarskapet eller ledarskap som baseras på resultatet av personens beteende, kunskap och förmåga att anpassa sig och agera i olika situationer (Tullberg 2006, s. 11-13). Ingen av dessa teorier anses vara mer rätt då perspektiven får olika betydelser beroende på sammanhanget. Bortsett från dessa perspektiv på ledarskap finns det även ett tredje och nyare synsätt. Ur detta perspektiv beskrivs ledarskap som en relation mellan två parter, en som leder och en som låter sig ledas vilket kan beskrivas som relationen mellan en chef och en medarbetare. Medarbetaren ger legitimitet åt chefen att ha makten att påverka och ha inflytande över organisationen och besluten som tas (Tullberg 2006, s. 15). En svårighet med att endast förklara ledarskap som en relation är att det har visat sig finnas andra faktorer som utöver relationerna påverkar ledarskapet och organisationerna (Tullberg 2006, s. 17). Med utgångsläge i tidigare problembakgrund har vi valt att fokusera på beskrivningen av ledarskap utifrån ett relationellt perspektiv, då det har framkommit att relationer har en stor betydelse för hur medarbetarna upplever sin trivsel på arbetsplatsen. Vi tar utgångspunkt i resonemanget att det inte endast går att se på ledarskap som ett relationsbaserat utövande, utan att det är viktigt att sätta in det i kontexten för att se hur omgivningen och relationer samspelar.

2.2.1 "Den halvnya ledarskapsstilen"

Ledarskap som baseras på relationer beskriver Svenningsson och Alvesson (2010) som den transformativa ledarstilen som ingår under *den halvnya ledarskapsstilen*. Denna teori sätter chefen som en central aktör i organisationen. Personen formulerar visionen, mål samt strategier och leder organisationen framåt i rätt riktning. Teorin om den transformativa ledarstilen är en av de mest omdiskuterade teorierna när det handlar om ledarskap. *Den halvnya ledarskapsstilen* inkluderar även det transaktionella ledarskapet. Det huvudsakliga syftet i det transaktionella ledarskapet är ett utbyte av tjänster, då chefen erbjuder lön till sina medarbetare varpå de sedan bidrar med arbete för att erhålla sin belöning. Det transaktionella ledarskapet är närmst kopplat till chefskap medan det transformativa förknippas mer med ett ledarskap. Till skillnad från det transaktionella ledarskapet som ser lön som en motivationsfaktor och belöning, fokuserar det transformativa ledarskapet istället på att skapa motiverande och engagerade medarbetare i strävan efter de organisatoriska målen och utvecklingen (Svenningsson & Alvesson 2010, s. 29-32). Kelloway, Turner, Barling och

Loughlin (2012) tydliggör att det kan finnas en koppling mellan det transformativa ledarskapet och hur relationen ser ut mellan chefen och medarbetarna. Denna syn på ledarskap tar avstamp i att motivera och skapa engagerade medarbetare som vidare kan svara på hur trivsel kan uppnås på arbetsplatsen (Kelloway et al. 2012 s. 39-40). De beskriver precis som tidigare nämnda författare att det transformativa ledarskapet beskrivs ha en positiv inverkan på medarbetarnas då en chef som arbetar med att motivera sina medarbetare kan öka deras trivsel och motivation till arbetet. Därmed ses det som ett ledarskap som bör eftersträvas i organisationer (Kelloway & Day 2005b, s. 310-311).

2.2.2 Kritik riktat mot chefsansvarsroll

Det har riktats kritik mot ledarskapsteorier som antyder att det är chefen som styr organisationens vision, strategier och riktningar för framtiden samt organisationens produktivitet. Teorierna menar att om organisationen inte innefattar chefen förlorar organisationen sakta men säkert sin konkurrensförmåga och sitt syfte (Eriksson- Zetterquist et al. 2006, s. 362-363). Vidare förklarar författarna att istället för att se chefen som ensam ansvarsbärare, bör ledarskapet ses utifrån ett relationellt perspektiv som både involverar medarbetarna och hela organisationen som en del av processen. Begreppet ansvar kan upplevas diffust, och kan tolkas olika beroende på kontexten. Den definition vi kommer utgå från i denna studie grundar sig i Svenska Akademiens ordboks definition som lyder förklarar ansvar som att ”stå till svars” och ”stå till svars för sitt görande”, vilket är en vanlig och allmän förklaring för hur handlingar och uttryck kan hänföras till en person (SAOB, 1900).

Det är däremot viktigt att inte bortse från att chefen har en viktig påverkan på organisationen med fokus på att både vara framåtdrivande men också kunna hålla organisationen stabil på grund av deras kunskapsauktoritet och helhetsbild över organisationen (Eriksson-Zetterquist et al. 2006, s. 362-363). Utifrån teorier kring ledarskap ställer vi oss tämligen kritiskt till att endast fokusera på ansvaret chefen har i arbetet med att bedriva ett ledarskap. Som ovanstående teori förklarar, har det framgått att chefen inte har ett enskilt ansvar för hur denna person betar sig och bedriver ett ledarskap utan det är i samverkan med medarbetarna och sammanhanget som det får sin faktiska betydelse. Lundqvist et al. (2010) ger även upplysning för hur viktigt det är med goda relationer i organisationer, då det visat sig finnas ett positivt samband kopplat till trivseln och hur det i sin tur påverkar hela organisationen på ett gagnande sätt. Dessvärre finns det även ett negativt samband där dåliga relationer kan påverka medarbetarna vars känsla för trivsel kan minska (Lundqvist et al. 2010, s. 419). Utifrån ovanstående teorier anser vi det vara lämpligt att beakta i vilken utsträckning

goda relationer får för betydelse i organisationer eftersom det visat sig att det inte påverkar medarbetarna i sitt enskilda arbete utan även kan drabba hela organisationen på ett ogynnsamt sätt.

2.2.3 Konsekvenser av dåliga relationer

Sociala interaktioner i organisationer får inte enbart en positiv verkan i sammanhanget. Vid brist av kommunikation eller missförstånd kan relationerna ta skada i form av konflikter. Individerna på arbetsplatsen har olika intressen, bakgrunder och uppfattningar som kan vara orsaker till att diskussioner och konflikter uppkommer i organisationer. Konflikter kan ses som oundvikligt och något som vanligtvis förknippas med något negativt (Kaufmann & Kaufmann 1998, s. 143 & 145-147). Schein (1985) tar till skillnad från ovanstående förklaring avstamp i att konflikter även kan uppstå på grund av företagskulturen. Missförstånden och konflikterna som uppstår ur ett kulturperspektiv tas inte i beaktning ur ett individuellt perspektiv för att lösa problemet utan istället försöker organisationen hitta lösningar på konflikterna utifrån organisationens system och hur detta är uppbyggt (Schein 1985, s. 311). Det är viktigt att se att konflikter kan uppstå både på grund av de sociala interaktionerna men även bero på företagskulturen då dessa två begrepp är nära kopplade till varandra.

Sammanfattningsvis beskrivs *den halvnya ledarskapsstilen* som ett nytt synsätt att se på hur ledarskap kan förklaras som ett relationellt beroendeförhållande mellan chefen och medarbetarna. Till skillnad från att enbart se på ledarskap som en form av auktoritet och befattning ses det utifrån detta perspektiv som en relationsbaserad process som får stor betydelse för vår studie. Det är viktigt att förflytta allt fokus från chefen och istället numera även involvera medarbetarna för att se hur dessa samverkar i ledarskapet. Den uppvisade kopplingen mellan hur ledarskapet kan bedrivas på olika sätt utifrån hur relationerna ser ut på arbetsplatsen kan vi vidare se att det finns ett möjligt samband till hur medarbetarna upplever trivsel på arbetsplatsen.

2.3 Upplevd trivsel på arbetsplatsen

För att förtydliga hur social respons och uppskattning påverkar människor i organisationer kan Kelloway och Day (2005a) förtydliga detta genom en förklaring av att människor ökade risken att inte vara tillfreds med sin arbetsplats vid avsaknad av social respons och support från ledningen (Kelloway & Day 2005a, s. 226). Därför är det viktigt att motivera medarbetarna till arbetet för att därmed även påverka hur de trivs. Ordet motivation kan enligt Svenska akademiens ordlista definieras som ”att ge skäl för” eller ”intresse för” (SAOL, 2014). I samband med denna studie kan

ordet få sin betydelse genom att förklara vilket skäl och anledning medarbetarna har för att gå till arbetet vilket vidare kan påverka hur de trivs på sin arbetsplats.

2.3.1 Vikten av att sträva efter en feedback-kultur

Motivation och den sociala responsen kan även kopplas till feedback som är en viktig del för den personliga och organisatoriska utvecklingen. Knesek (2015) vidareutvecklar och förklarar att det finns olika sätt att ge och ta emot feedback på. Inom organisationer kan det vara svårt att uppnå en utvecklad feedback-kultur då det framgår att människor kan vara rädda för att ta emot feedback, med anledning att de oftast vill undvika att bli kritiserade. Det är viktigt att kunna hitta en bra balans mellan positiv och negativ feedback, men för att organisationer ska kunna skapa en feedback-kultur så är det viktigt att kunna se feedback ur ett positivt synsätt. Genom att se feedback ur ett positivt synsätt kan det leda till förändring och utveckling av organisationen (Knesek 2015, s. 109-110). Kopplingen mellan social respons, relationer och deras produktivitet gör det möjligt att begripa hur denna teori får en betydelse för företagskulturen då det även kan tolkas att social respons och feedback påverkar företagskulturen.

Att trivas på sitt arbete är något som visat sig vara en viktig del för människor som kan påverka deras arbetstillfredsställelse. Rubenowitz (2004) beskriver precis som Grant och Campbell (2005) att det finns ett tydligt samband mellan medarbetarnas produktivitet och trivsel på arbetsplatsen. Det är inte enbart arbetsuppgifterna som påverkar hur människor mår på arbetet utan arbetsgruppens struktur och normer utifrån företagskulturen får en betydande roll i sammanhanget. Loyal relationer med människorna i organisationerna kan få medarbetarna att känna en betryggande samhörighet med varandra och till sitt arbete. Litteraturen tar fasta vid att mycket av den sjukfrånvaron som idag finns i arbetslivet kan förklaras av ovanstående och därmed inte enbart bero på den fysiska arbetsmiljön (Rubenowitz 2004, s. 72-73 & 83; Grant & Campbell 2005, s. 669 & 674).

2.3.2 Trivsel på arbetsplatsen

Företagskulturen och ledarskapet i arbetsgruppen med dess struktur och normer har visat sig vara avgörande för hur trivsel uppnås på arbetsplatser. En ökad trivsel på arbetsplatsen är inte enbart att föredra ur ett medarbetarperspektiv utan påverkar även hela organisationen. Det kan förtydligas i en studie av Grant och Campbell (2005) som beskriver att det kan finnas ett positivt förhållande mellan människors trivsel på arbetsplatser och produktiviteten, då människor som trivs på sin

arbetsplats har en benägenhet att jobba effektivare och sträva efter målen på arbetsplatsen (Grant & Campbell 2005, s. 669 & 674).

Tidigare forskning har uppmärksammat vikten av trivsel på arbetsplatser, då avsaknad av detta kan leda till lägre produktivitet. Hauge et al. (2010) presenterar en forskning som visar att vantrivsel och minskad produktivitet på arbetsplatsen kan vara en konsekvens av dåliga relationer och beteenden mellan individerna. Sambandet kan identifieras i serviceorganisationer som en konsekvens av för intensivt arbete med människor vars sociala relationer är destruktiva och även bero på hög arbetsbelastning (Hauge et al. 2010, s. 426). Grant och Campbell (2005) förtydligar även att det finns ett samband mellan avsaknad av social respons och hur det påverkar de sociala relationerna samt arbetet i organisationen genom att minska motivationen hos medarbetarna (Grant & Campbell 2005, s. 666). Kelloway och Day (2005a) beskriver vidare hur arbetsplatsen kan drabbas på ett önskvärt sätt vid avsaknad av motivation, social respons och support men även av konflikter och oroligheter (Kelloway & Day 2005a, s. 224). Att det är vanligt med utbrändhet på grund av hög arbetsbelastning finns det mycket forskning om men att det istället kan bero på den sociala kontexten och relationerna är något som mer och mer börjat uppmärksammas. Det gör avsikten av att främja en trivsam arbetsplats ännu tydligare och vidare ger de oss det en ny aspekt att analysera utifrån vårt syfte med avstamp i de sociala interaktionerna.

2.3.3 "To work and to love"

Kelloway och Day (2005b) beskriver likt tidigare forskare att det finns ett samband mellan trivsel och produktivitet. För att trivas på sin arbetsplats anser de vara viktigt att beakta både de psykiska, fysiska och sociala faktorerna. Medarbetarnas produktivitet och motivation kan påverkas i både ett positivt och negativt avseende beroende på hur de trivs på arbetsplatsen (Kelloway & Day 2005b, s. 309). En god arbetsplats kan beskrivas både som en hälsosam och trivsam miljö och har tydliggjorts i ovanstående avsnitt ha en betydelse för minskat produktionsbortfall och hur medarbetarna upplever engagemang och motivation. Vi ställer oss kritiskt till att det per definition finns en konkret förklaring till vad som skapar en trivsam arbetsplats och vad som gör att medarbetarna mår bra på sitt arbete. Kelloway och Days (2005a) definition av en god arbetsplats tar avstamp i Sigmund Freuds ord, som lyder "to work and to love". Förklaringen tyder på att det bör finnas en positiv koppling mellan människors arbete och mentala hälsa för hur de upplever sin trivsel på arbetsplatsen (Kelloway & Day 2005a, s. 223). Tidigare forskning har fokuserat på vad som orsakat ohälsosamma och stressfulla organisationer istället för att se över hur en god och trivsam arbetsplats kan uppnås vilket förtydligar varför denna problematik bör uppmärksammas.

Det är länge känt att för hög arbetsbelastning är en stressfaktor som kan leda till ett osunt tillstånd hos människor. Däremot har det framkommit på senare tid att detta tillstånd även kan bero på organisationens kultur, struktur, support och relationer som visat sig fått en allt större betydelse ur ett hälsoperspektiv och därmed uppmärksammats. Individens delaktighet och utveckling tillsammans med relationerna som formas i organisationen är alla nyckelfaktorer som kan leda till en trivsamt arbetsplats (Kelloway & Day 2005a, s. 224 & 226). Vikten av att trivas på sin arbetsplats har som teorin förklarar, visat sig påverka hur människor arbetar och motiveras. Medarbetare som trivs och mår bra kan öka sin prestation i arbetet, men det kan på motsatt sätt hämma deras arbete om de inte trivs och mår bra. Vi kommer därför undersöka detta möjliga samband med hur de sociala interaktionerna ser ut i organisationer och vad för påverkan det kan få utifrån ett medarbetarperspektiv.

2.4 Sambanden inom den teoretiska referensramen

För att skapa en förståelse för hur chefer beter sig och bedriver sitt ledarskap har vi utgått från företagskulturen som utifrån en definition kan förklaras som de normer och beteenden som synliggörs i organisationer. Kulturen kan ses som ett kollektivt begrepp och får sitt egentliga uttryck beroende på hur individerna agerar, upplever och reagerar på situationer. Deras beteende återspeglas i det klimat som råder i organisationen i samverkan med chefen. Många teorier belyser att chefen har ett huvudsakligt ansvar för hur denna bedriver sitt ledarskap, men att de inte kan göra mycket i sin ensamhet. Deras arbete får först sin verkan i interaktioner med sina medarbetare och den sociala kontexten. Det är genom chefens ledarskap som det skapas relationer, som i sin tur även får betydelse för hur organisationer påverkar hur medarbetarna trivs på sin arbetsplats.

3. Metodologiskt tillvägagångssätt

I detta avsnitt redogörs för det vetenskapliga tillvägagångssättet vi använt oss av för att genomföra vår studie och samla in det empiriska materialet. Vår studie lämpar sig för kvalitativa metoder, med utgångspunkt i semistrukturerade intervjuer, då vårt syfte är att söka förståelse för de sociala interaktionerna mellan chefen och medarbetarna utifrån ett medarbetarperspektiv. Inledningsvis presenteras val av metod, tillvägagångssättet samt hur vi tematiserat det empiriska materialet utifrån den teoretiska referensramen. Avslutningsvis presenteras en beskrivning av de företag som bidragit med det empiriska materialet samt anonymiseringen av respondenterna. Parallellt sker en diskussion under varje avsnitt där vi redogör vilken betydelse vårt metodval har för vårt syfte. Under metodavsnittet har vi utgått från Alvehus (2013), Bryman (2011), Lofland och Lofland

(1995) samt Repstad (1999). Litteraturen består av totalt fyra stycken avhandlingar och anledningen grundar sig i att vi vill skapa en bred kunskap kring metodologiska tillvägagångssätt.

3.1 Kvalitativ metod

Vi har valt att använda oss av en kvalitativ metod för att samla in vårt empiriska material. Valet gjordes i enlighet med vad Repstad (1999) förklarar, att kvalitativa metoder möjliggör önskan om att fånga en viss känsla, tankar och upplevelser. Användning av en kvalitativ metod kan öka chanserna att få ärliga och utförliga svar från våra respondenter vilket vi anser lämpar oss bäst då vi söker efter en förståelse. Det tar även grund i det Bryman (2011) beskriver, med begreppet emotionalism som innebär ett intresse för att hitta "insidan" av den sociala verkligheten. Både Bryman (2011) och Repstad (1999) förklarar att kvalitativa metoder är fördelaktigt då huvudsyftet är att studera ett visst fält och observera det sociala samspelet och interaktionerna. Forskarna får även chans att vara delaktiga i det sociala mötet och komma nära det som studeras (Bryman 2011, s. 341 & 372; Repstad 1999, s. 15).

En fördel med kvalitativa metoder beskriver Repstad (1999) är att fånga in data som rör processer och samspel till skillnad från kvantitativa metoder. Svårigheter med kvantitativa metoder kan vara att fånga upp människors nyanserade upplevelser och förhållningssätt då metoden istället fokuserar på att hitta samband och statistik (Repstad 1999, s. 64 & 102). Då målet för denna studie var att söka en förståelse för de sociala interaktionerna mellan chefen och medarbetarna valdes en kvalitativ metod som fokuserar på kategorier snarare än statistiska värden. Bryman (2011) beskriver naturalism som en förståelse av den sociala verkligheten som grundas i hur deltagarna av undersökningen uppfattar verkligheten (Bryman 2011, s. 341). Likt vad Repstad (1999) förklarar möjliggör kvalitativa metoder chans att erhålla öppna och tolkande svar från respondenterna till skillnad från kvantitativa metoder. Exempelvis enkäter som är en form av kvantitativa metoder med färdiga och slutna frågor, kan bli för begränsade och styra respondenterna mot ett visst svar (Repstad 1999, s. 21). Att utesluta kvantitativa metoder och enkäter grundade sig även i att möjlighet för uppföljningsfrågor och ändring av frågor dessvärre inte är möjligt under processen.

Under processen för studien inledde vi med att skapa en bred kunskapsrepertoar med våra teorier. Med grund i den tidigare problemformuleringen gjordes en insamling av teorier och begrepp som behandlade *företagskultur*, *ledarskap* och *trivsel* då dessa tre begrepp är utgångspunkten för studien. Då ledarskap och trivsel är de huvudsakliga teman för studien gjordes främst teoriinsamling rörande dessa begrepp. Under tiden uppkom det även att företagskultur kan ses som ett kompletterande begrepp som kan behövas för att söka en förståelse för de sociala

interaktionerna och ledarskap. Med teorierna och problemformuleringen som grund inleddes insamlingen av empirin. Bryman (2011) beskriver detta tillvägagångssätt som en deduktiv metod, där insamling av teori utförs före insamling av empirin (Bryman 2011, s. 26). Efter vår empiriinsamling fick vi upp nya ögon, som bidrog till att vi valde att justera och anpassa teorierna till vårt syfte. Bryman (2011) beskriver detta tillvägagångssätt som en induktiv metod, där teoriinsamlingen sker efter empiriinsamlingen (Bryman 2011, s. 28). Alvehus (2013) förtydligar Brymans (2011) beskrivning av kombination av induktiv och deduktiv metod, som en abduktiv metod (Alvehus 2013, s. 109). Växlingen mellan dessa metoder har bidragit till en ständig utveckling av både empiri- och teoriavsnitten. Det gjorde att vi efter en tematisering av empirin hittade nya teorier och begrepp som vi ansåg lämpade sig att behandla för att besvara vårt syfte. Kompletterande begrepp fick under processens gång en ny plats under teoriinsamlingen då vi upptäckte att både *ansvar*, *motivation* och *feedback* var återkommande begrepp i analysen av empirin.

3.1.1 Semistrukturerade intervjuer

Utifrån vårt syfte ansåg vi att semistrukturerade intervjuer lämpade sig bäst som metodval då det enligt Bryman (2011) innebär att de deltagande respondenterna få mer spelrum och svara fritt på de frågor som ställs, och vinkling av svar är lättare att undvika. Semistrukturerade intervjuer blir personliga eftersom det kan uppstå skillnader mellan våra respondenters svar trots att teman och frågorna i grunden är detsamma. Vidare förklaras att semistrukturerade intervjuer byggs upp och grundar sig i en intervjuguide (Bryman 2011, s. 415). Vi vill med detta möjliggöra för respondenterna att svara fritt, vilket som tidigare nämnt försvåras vid tillämpning av en kvantitativ metod. Genom fria tolkningar kan vi få ett djup och förståelse för vårt empiriska material, samt möjlighet att fånga respondenternas känslor, tankar och upplevelser. Vår utformade intervjuguide (se Bilaga 2) gör det möjligt för oss att ha ett grundläggande stöd, men samtidigt kunna vara flexibla under våra intervjutillfällen. Repstad (1999) förklarar att en intervjuguide bör ses som ett projekt som kan bli aktuellt att förändra under processens gång. Den kan behövas förändras beroende på vem som intervjuas, samt om det uppkommit upphov av nya tankar och frågeställningar under tiden som kan generera nya frågor. Det ses även som fördelaktigt om det dykt upp frågor som ansetts vara överflödiga och därmed kan tas bort (Repstad 1999, s. 64-65). Vi har förhållit oss till det resonemang genom att vi fört en analys om vad som fungerat bra och mindre bra efter varje intervjutillfälle och sett om det behövdes göra ändringar till nästa tillfälle. Vi ansåg det vara av vikt för oss att kunna ställa följdfrågor som inte finns med i intervjuguiden då det var ett bra sätt för oss att utveckla respondenternas svar ytterligare om vi fann något extra

intressant. Lofland och Lofland (1995) förklarar att en intervjuguide även ger personerna som genomför intervjuerna ett bra stöd för att inte förlora syftet och huvudfokus under intervjun (Lofland & Lofland 1995, s. 78).

3.1.2 Urvalsprocessen

Vi inledde processen med att kontakta ett flertal organisationer både slumpmässigt men även som vi varit i kontakt med vid tidigare tillfällen under våra studieår, som exempelvis gästföreläsningar. Det gjordes för att se om de hade viljan att bidra med material till vår undersökning, som till slut resulterade i godkännande från tre organisationer. Vi hade ambitioner av att få minst två respondenter från varje organisation och eftersom vårt syfte grundar sig i ett medarbetarperspektiv ville vi endast ha medarbetarnas medverkan i studien utan en chefsroll. En av organisationerna kunde endast bidra med en respondent och kan ha påverkat vårt utfall i det avseende att vi endast fick en synvinkel och inte kunde genomföra några jämförelser inom den organisationen. I detta fall kan empirin inte vara lika representativ inom detta företag, jämfört med de andra företagen vars bidrag var tre respektive sex respondenter. Valet av att genomföra urvalet slumpmässigt grundade sig i att vi endast ville öka vår förståelse för de sociala interaktionerna och därmed inte ha avsikt att studera vilken bransch de befinner sig i och om det kan påverka resultatet.

Vi kontaktade chefer från våra valda organisationer vilket gjorde att cheferna själva fick avgöra vilka som skulle delta under intervjuerna. Repstad (1999) lyfter fram att detta kan vara ett metodiskt problem, då chefen som är med och väljer ut respondenterna kan styra urvalet medvetet eller omedvetet genom att välja ut de personer som kan tänkas lämpas bäst för syftet med undersökningen (Repstad 1999, s. 67). Vi fick därmed inte själva välja vilka vi skulle intervjuas vilket gjorde att vi fick godta valet av intervjupersonerna och ha i åtanke att det kan finnas en baktanke varför just de personerna valdes som vidare kan påverka resultatet.

3.1.3 Tematisering och arbete med intervjuguiden

Lofland och Lofland (1995) förklarar att det kan vara fördelaktigt att förbereda respondenterna med teman som kommer behandlas i intervjuerna och därmed öka chanserna att få mer utförliga svar på frågorna. Det är fördelaktigt för att undvika eventuellt bortfall (Lofland & Lofland 1995, s. 78). Vi valde att endast skicka ut en del av vår intervjuguide till våra respondenter innan intervjutillfällena. Det grundar sig i att vi ville få ärliga svar, och inte ge respondenterna möjlighet att tänka över sina svar med noggrannhet och undanhålla information för att eventuellt vinkla sina förklaringar i något avseende.

Repstad (1999) förklarar att intervjuguiden kräver en grundlig planering av teman som ska beröras under intervjuerna (Repstad 1999, s. 65). Utifrån den förklaring valde vi att tematisera vår intervjuguide utifrån teman som rör *företagskulturen*, *ledarskap* och *trivsel* för att bryta ner dessa i frågor som sedan ställdes till respondenterna. Vi ansåg det vara viktigt med tematisering av intervjuguiden för att underlätta framtida tolkningar av svar, då vi valt att spela in och transkribera intervjuerna för att stärka vår analys. Inledningsvis bad vi respondenterna *berätta kort om sig själva och hur de hamnade på sin arbetsplats* för att öppna upp brett om frågor gällande organisationen och respondenten. På detta vis fick vi möjlighet att dels låta respondenterna komma in på ämnet och bli bekväma i situationen, samt gav det oss en övergripande bild av organisationen och intervjupersonerna. Med hjälp av Repstads (1999) resonemang förstärks vikten av att inleda med frågor som respondenterna kan prata naturligt om (Repstad 1999, s. 77). Därefter baserade vi vårt första tema på företagskulturen, där vi ställde väldigt öppna frågor, som exempelvis *hur är stämningen på er arbetsplats?*. Respondenterna fick på detta vis möjlighet att beskriva och ta upp det som utifrån deras tolkning ansågs vara relevant. Här skapades utrymme för respondenternas egna tolkningar av hur de ansåg stämningen och kulturen är i organisationerna.

Nästföljande tema behandlar ledarskap där vi sökte förståelse vilka ledaregenskaper och beteende hos chefen som medarbetarna värdesätter. Här ställdes frågor likt: *Vill du beskriva din relation med din chef?* och *Vilket ansvar anser du att chefen har?*. Varför relation och ansvar blev aktuella i dessa frågor grundar sig i att båda begreppen är viktiga delar för att förstå hur ledarskap kan beskrivas. Vi ville få respondenterna att förklara vilket ledarskap de anser en chef bör ha för att vidare leda in på hur det kan påverka deras trivsel som berör vårt tredje tema. Utifrån problemformuleringen har det uppkommit att relationer påverkar hur medarbetare trivs på sin arbetsplats, vilket gjorde att även relationer blev en viktig del att behandla under intervjuerna. Vi anser att relationer är centralt både för att förstå företagskultur, ledarskap och trivsel. I detta tema ställdes frågor som: *“Hur tycker du att dina upplevda relationer påverkar just ditt arbete på arbetsplatsen?”* Frågor likt denna ställdes för att se om det finns ett möjligt samband mellan hur relationerna i organisationerna påverkar medarbetarnas trivsel. Under intervjutillfällena uppkom ändringarna av ordningsföljden samt utrymme för uppföljningsfrågor beroende på hur respondenterna uttryckte sig. Avslutningsvis frågade vi öppna frågor till respondenterna om det var något annat de kom på under intervjuens gång som de ville tillägga eller ta tillbaka, för att kunna avsluta intervjuerna på ett bra och överensstämmande vis.

3.2 Etiska principerna

Innan genomförandet av denna studie ansåg vi det vara lämpligt att ta ställning till de etiska principerna för att få våra deltagares informerade samtycke. Repstad (1999) förklarar att det finns etiska regler inom Sverige som är viktiga att ta hänsyn till som omfattar informations-, konfidentialitets- och nyttjandekravet. Informationskravet innebär att personerna som deltar under intervjuerna ska få information om undersökningens syfte och att deltagandet är frivilligt (Repstad 1999, s. 68). Det förhåller vi oss till genom att som tidigare nämnt informera våra respondenter och även skicka ut en intervjuguide som förberedelse. Vidare innebär konfidentialitetskravet att vi berättar för intervjupersonerna att deras information behandlas med konfidentialitet samt på ett tryggt sätt att ingen annan får ta del av den detaljerade informationen förutom vi. Eftersom vårt syfte kan tolkas som ett känsligt ämne som bland annat berör relationer var vi tydliga med att berätta för respondenterna att de var anonyma i undersökningen. Vi har med detta valt att tillämpa fiktiva namn till respondenterna. Repstad (1999) beskriver att om det är ett känsligt ämne är det viktigt att klargöra för respondenterna vilka förutsättningar vi utgått ifrån. Nyttjandekravet är slutligen en viktig del av de etiska principerna som innebär att den information vi samlar in från våra respondenter endast får användas till forskningsändamålet. Bryman (2011) tillägger att det även finns ett fjärde och viktigt krav som han benämner som samtyckeskravet. Det innebär att respondenterna har all rätt att själva bestämma om de vill delta under intervjun eller inte (Bryman 2011, s. 127 & 131; Repstad 1999, s. 68 & 76). De etiska principerna har påverkat vår metod i de aspekterna att vi har varit noggranna med förberedelserna inför intervjuerna. Vi var angelägna att tydligt informera våra respondenter om de etiska principerna och berätta att allt material endast kommer användas till studiens syfte och att deras svar som används kommer behandlas med anonymitet i analysen. Inspelningarna av intervjuerna startades först när vi fått deras fulla samtycke.

3.2.1 Anonymisering av det empiriska materialet

Vårt val att använda oss av tre olika företag grundar sig i att vi ville få en bredare representativitet av vår empiri och inte endast rikta oss åt ett enskilt företag. Eftersom vi valt att använda respondenternas svar anonymt och inte benämna företagets namn kommer en presentation nedan där vi redogör kort för vad det är för företag samt presentera respondenternas fiktiva namn.

Företag A är ett litet företag med sex stycken anställda med fokus på detaljhandel och livsmedel. Vi genomförde en intervju från detta företag. Respondenten har vi valt att benämna för: Anna.

Företag B är ett medelstort företag med cirka 100 anställda. Deras huvudsakliga fokus är tillverkning av produkter. Tre stycken intervjuer genomfördes från detta företag och vi har valt att namnge respondenterna för: Barbro, Bengt och Benny.

Företag C är ett stort multinationellt transport- och logistikföretag centrerat i Europa. I Sverige är det 5200 anställda på 70 kontor, med totalt 500 000 anställda fördelat över hela världen. Från detta företag genomfördes totalt sex stycken intervjuer. Respondenterna benämns enligt följande: Camilla, Carina, Carl, Caroline, Christoffer och Cornelia.

3.3 Intervjutillfällena

Empiriinsamlingen grundade sig i ett genomförande av totalt tio stycken intervjuer (se Bilaga 1) med en tidsram på cirka en timme vardera. Valet att utföra tio intervjuer ansåg vi vara tillräckligt då det uppstod en *mättnad* efter att vi genomfört flertalet intervjuer. Bryman (2011) förklarar *mättnad* som ett begrepp vilket innebär att liknande information av det insamlade materialet återkommer utan framkomst av ny information (Bryman 2011, s. 395).

Vid varje intervjutillfälle strävade vi efter att vara två personer som intervjuade. Anledningen grundar sig i att det kan öka chanserna för oss att kunna ställa uppföljningsfrågor och även minska risken för tekniska problem. Bryman (2011) förklarar att tekniska problem kan utgöra ett problem om inspelningen inte fungerar som det var tänkt (Bryman 2011, s. 431). Vi genomförde intervjun på Företag A på Annas arbetsplats under arbetstid. Platsen märkte vi hade en inverkan på respondenten då hon var ensam i butiken vid intervjutillfället och fick vara uppmärksam på om en kund kom in och ville ha hjälp. Det gjorde att hon gav intryck att hon var en aning stressad samt okoncentrerad vid enstaka tillfälle då hon fick avbryta intervjun för att hjälpa sina kunder. Trots avbrott kunde vi återgå till intervjun efter en kort sammanfattning. De tre intervjuerna från Företag B genomfördes över telefon då personerna inte hade tillfälle att fastställa ett personligt möte. Telefonintervjuerna ansåg vi fungerade som ett bra komplement när personliga intervjuer inte var möjliga, men tar ställning till att det finns nackdelar som kan ha påverkat det insamlade materialet. Dels uppfattade vi inte vad intervjupersonerna sa vid ett fåtal tillfällen då de befann sig i en bil med en störande omgivning. Vi hade heller inte möjlighet att se deras kroppsspråk vilken gjorde att vi inte kunde uppfatta deras känslor och kroppsliga reaktioner. Det vi fick utgå från var att tolka deras röstlägen, konstpauser och osäkerheter i sina svar. Vi tycker inte detta påverkade vårt material märkbart då det endast skedde vid ett fåtal tillfällen.

De resterande sex intervjuerna genomfördes via personliga möten i ett konferensrum hos Företag C. Vi ägnade en heldag åt dessa intervjuer och fick enskild intervjutid med samtliga respondenter. Besöket på Företag C var väldigt givande då det inleddes med en visning av företaget och chefen visade stort engagemang för vårt besök. Vi fick tillgång till ett eget konferensrum vilket gjorde att kommande transkriberingar av intervjuerna genomfördes lättarbetat då det inte förekom några yttre störningsmoment. Materialet vi fick insamlat från samtliga intervjutillfällen ansåg vi vara tillräckligt utförliga för att besvara vårt syfte och frågeställningar. Vi förhåller oss kritiskt till att lita till fullo på respondenternas svar då det kan finnas information som de valt att undanhålla och inte velat bidra med.

Samtliga tio intervjuer varade cirka en timme vardera vilket vi ansåg vara en bra längd då längre intervjuer kunde tänkas sänka kvaliteten och engagemanget. Alla intervjuer bidrog inte med lika mycket användbar information. Efter intervjutillfällena och transkriberingarna upptäckte vi att vi fått Christoffer som favoritrespondent från Företag C. Vi har analyserat vad det kan ha berott på och kommit fram till att han var väl artikulerad, hade ett insiktsfullt och reflekterande perspektiv på frågorna och gav utförliga svar. Det kan ha påverkat vår analys i den mån att den fått ett tema som utgått från hur hans synsätt varit då det har skiljt sig en del från övriga respondenters svar.

4. Analys

I följande avsnitt ställs den teoretiska referensramen i förhållande till den insamlade empirin. Utifrån tidigare forskning har vi sett att det bör finnas ett samband mellan de sociala interaktionerna och medarbetarnas trivsel utifrån ett medarbetarperspektiv. Vi har valt att vidare presentera vårt syfte samt frågeställning ytterligare en gång för att tydliggöra det studien behandlar, för att sedan fylla ut den identifierade forskningsluckan som upplysts i den inledande delen. Syftet med studien är att få en ökad förståelse för de sociala interaktionerna mellan chefen och medarbetarna utifrån ett medarbetarperspektiv. För att besvara syftet har vi valt att utgå från följande frågeställning som lyder: hur kan chefens beteende och ledarskap påverka hur medarbetarna upplever sin trivsel på arbetsplatsen?

4.1 *Ensam eller gemensamt ansvar?*

Det har framgått utifrån empirin att många timmar av medarbetarnas liv spenderas på deras arbetsplats, vilket innebär att det är väsentligt att arbeta för att de ska uppleva trivsel på sin arbetsplats. För att förstå hur en organisation fungerar är det enligt Alvesson och Sandberg (2003) viktigt att ha med kunskap om organisationens kultur sett som en bidragande faktor till hur

människor upplever sitt arbete. Begreppet kultur kan förklaras som föreställningar och ett sätt att kommunicera hur saker får betydelse samt hur en grupp människor kan känna mening och gemenskap (Eriksson-Zetterquist et al. 2006, s. 233; Schein 1985, s. 6; Alvesson & Sandberg 2003, s. 226).

Inledningsvis ställdes frågor som fick respondenterna att förklara hur de upplevde stämningen på sin arbetsplats med grund att vara en öppen fråga för att få chansen att erhålla beskrivning av hur de upplever företagskulturen. Respondenterna uttryckte att chefen har en viktig ansvarsroll för hur de upplevde arbetsplatsen. Chefens ansvar kunde beskrivas som personens sätt att ge tydliga riktlinjer för organisationen, både hur arbetsuppgifter skulle utföras men även vad som krävs för att de ska känna trivsel på arbetsplatsen. Medarbetarna ansågs även ha en viktig roll då chefens riktlinjer, delegerades ut till medarbetarna, varpå deras ansvar sedan handlade om att implementera det i organisationen. Samtliga respondenter ansåg att det är viktigt att trivas på arbetsplatsen och att de har en viktig ansvarsroll för hur detta ska uppnås. Christoffer förtydligar reflektionerna angående vilken ansvarsroll chefen har, samt förklarar även medarbetarnas roll genom att konstatera följande:

Ja det är vi ju alla såklart. Det finns ju riktlinjer som våra chefer sätter upp. Men de är ju grundade i vad vi som alla medarbetare tycker är de viktigaste frågorna. Så i grund och botten så arbetar de mera djupt på de frågorna som vi vill ta upp. Så att i grund och botten så är det ju vi medarbetare som har det ansvaret. Och sen är det ju upp till cheferna att visa hur de arbetar med det och visar hur vi kan gå från idé till handling.

Christoffers reflektioner tolkas som att det är samtligas ansvar att tillsammans skapa en god och trivsam arbetsplats. Vid intervjutillfällena ansågs chefen ha det huvudsakliga ansvaret, men även att medarbetarna har en viktig roll för att förstå hur de sociala interaktionerna får betydelse för i vilken mån de trivs på arbetsplatsen. Reflektionerna kring varför medarbetarna är viktiga medskapare kan förtydligas med hjälp av Jönsson och Strannegård (2009) som förklarar att medarbetarna bör ses som medproducenter. De beskriver att ett ledarskap baseras på ett ömsesidigt beroendeskap mellan chefer och medarbetare som även påverkar den upplevda arbetsplatsen (Jönsson & Strannegård 2009, s. 245). Ett fåtal respondenter uttrycker däremot att det inte finns några specifika riktlinjer eller grundläggande antaganden. De förklarar att det istället är det sunda förnuftet och de omedvetna handlingarna som påverkar hur arbetsplatsen upplevs. Camilla uttrycker sig enligt följande angående frågan om hur hon arbetar och uppträder i förhållande till sina medarbetare i organisationen:

Jag personligen jobbar mycket under det sunda förnuftet. Hellre trevlig en extra gång än för lite. Men det är ju mer, hur man ska bete sig i olika, hur man ska lämna detta rummet /.../ Det är ju mer för allas trevnad. /.../ Men mycket sunt förnuft, men annars kan det bli för mycket pekpinnar!

Citatet beskriver att det inte finns någon absolut mening om vem, eller vad det är som avgör en organisations normer utan respondenten utger sitt svar som att det grundar sig i det sunda förnuftet. Vidare uttrycker hon att det är viktigt att förhålla sig bra mot både sina medarbetare och chefer för att skapa en trivsamt arbetsplats. Samtliga respondenter från Företag C uttrycker att deras chef agerar på ett sätt som fokuserar på tydliga riktlinjer och strukturer, tolkat som ett chefskap istället för ett ledarskap. Deras tydlighet och struktur kan hänföras till att det är ett multinationellt företag, varpå tidigare teori visat att det är vanligare att prata om chefskap utomlands jämfört med ledarskap som är vanligt i Sverige (Nebel 2016). Till skillnad från Företag C, arbetar cheferna i Företag A och B på ett sätt som uppmuntrar medarbetarna till innovation och utveckling. Likt Eriksson-Zetterquist et al. (2006) beskrivs det som ett resultat av chefernas skapande av normer, värderingar och förhållningssätt som kan bidra till ökad produktivitet och motivation till arbetet (Eriksson-Zetterquist 2006, s. 234). Det uttrycks även att det är viktigt att organisationens riktlinjer följer deras egna värderingar. Resultatet av detta blir att respondenterna uttrycker sig få mer frihet och trygghet att utifrån riktlinjer genomdriva sitt arbete.

4.1.1 Önskan av att få tydliga riktlinjer

Empirin visar på att samtliga respondenter hade tydliga mål över vad som skulle göras på sin arbetsplats, men att det även är viktigt att chefer har en förståelse för att medarbetarna är en viktig resurs. Tydliga mål och riktlinjer grundar sig i att organisationerna har en struktur som kan beskrivas utifrån en form av struktur och ett maskineri (Alvesson & Sandberg 2003, s. 233). Att se på organisationer ur ett sådant perspektiv är något som Eriksson-Zetterquist et al. (2006) motsäger. De uttrycker att det istället är viktigt att se på organisationer som mänskliga institutioner och bortse från företeelsen om att organisationer ses som strikta kontor med fokus på slutresultat och långsiktiga planer (Eriksson-Zetterquist et al. 2006, s. 233). Anna förklarar att hon tycker det är viktigt att chefen har förståelse för att de som medarbetare är mänskliga och att de har en gräns för hög arbetsbelastning. Hon förtydligar att chefens roll i detta sammanhang blir att observera och kunna se när medarbetare inte kan hantera arbetsbelastningen.

Samtliga företag beskriver att de har ett ramverk där det finns tydliga riktlinjer, men att de får viss frihet och möjlighet för ett bredare handlingsutrymme. Det har utifrån empirin framgått att chefen

och medarbetarnas förtroende för varandra ger möjligheter för medarbetarna att vara kreativa och innovativa, något som värdesätts för medarbetarnas upplevda trivsel. Detta stöds av Eriksson-Zetterquist et al. (2006) som menar att produktiviteten skapades av ledarna genom att redan från början skapa tydliga värderingar att stå på, som präglas in i kulturen för att sedan möjliggöra för medarbetarna att skapa eget handlingsutrymme (Eriksson-Zetterquist et al. 2006, s. 234). Utmaningen kring detta är att det krävs en vilja från individerna att ta det ansvar som krävs när cheferna ger de möjligheter att själva på egen hand styra sin arbetssituation utifrån specifika riktlinjer. Empirin visar att det finns de personer som inte har ambitioner att ta något större ansvar vilket kan skapa problematik då chefen i de fallen måste agera mer styrande och kan göra att andra uppgifter åsidosätts.

4.1.2 Chefskap kontra ledarskap

Utifrån olika ledarskapsteorier kan vi identifiera en viss skillnad från våra respondenters syn på chefen och ledarskapet. Svenningsson och Alvesson (2010) beskriver skillnader mellan begreppen chefskap och ledarskap. De beskriver att chefskap kan ses som en byråkratisk övervakning varpå ledarskap istället ses som ett utförande med styrande aspekter med en avsaknad av övervakning (Svenningsson & Alvesson 2010, s. 15). Denna skillnad kan synliggöras i de företag som våra respondenter verkar i. Skillnader har framförallt visat på chefens sätt att delegera ut ansvar till sina medarbetare för att de själva ska kunna ta beslut. Christoffer som arbetar i Företag C förklarar att han gärna ser sin chef som aningen byråkratisk. Han vidareutvecklar och förklarar att en chef vanligtvis har en övergripande bild av organisationen och därmed mest kunskap och rätt styrmedel. Vidare reflekterar han över vad som krävs för att han ska kunna göra ett bra arbete och anser att det är viktigt med förtroende från chefens sida för att själv kunna ta egna beslut:

Jag behöver mandat att kunna, att kunna genomföra vissa beslut. Att ständigt känna sig begränsad att du inte får göra det här utan att få ett godkännande det hade hindrat mig något enormt. Att kunna godkänna vissa kostnader som kommer för att det ska gynna en kund direkt kan vara ganska avgörande ibland. Så att vi har ett ganska bra sådant direktiv på jobbet.

Christoffer förklarar att han skulle blivit hindrad i arbetet om han själv inte får handlingsutrymme till egna beslut. Han tillägger även att det bidrar till att han blir mer motiverad och trivs bättre på arbetsplatsen. Hans resonemang kan förklaras genom Kelloway och Days (2005b) beskrivning av produktiva organisationer som utmanar individen att använda sin förmåga och utveckla den, samtidigt som de själva kan vara med och ta beslut. Det kan bidra till en känsla av att de har ett

varierande arbete och motivationen kan öka då de får chansen att utnyttja sin egen förmåga att ta beslut (Kelloway & Day 2005b, s. 309).

Christoffer menar att det är viktigt att ha ett förtroende från sin chef samtidigt som det ska vara ömsesidigt. Bengt från Företag B håller med och förklarar att chefen ska visa vägen mot de uppsatta målen och tydligt dirigera och visa hur dessa ska uppnås. Hur han förklarar sin chefs arbetssätt kan hänföras till en chef som har ett ledarskapsbeteende då personen fokuserar på förmågan att lyfta fram möjligheter att förändra och förbättra organisationer för att sträva efter framgång och utveckling samt att se till att genomföra förändringarna (Svenningsson & Alvesson 2010, s. 15). Vidare förklaras en person med ledarskapsbeteenden som en person med god förmåga att lyssna och se vad som behöver göras i organisationen men även visar hur förändringen ska genomföras. Det särskiljer sig från en person med chefsegenskaper då det tar avstamp i ett beteende som endast säger vad som ska göras (Svenningsson & Alvesson 2010, s. 14; Tullberg 2006, s. 11).

4.1.3 Chefens roll

Alvesson och Sandberg (2003) beskriver att den rådande kulturen tillsammans med organisationen kan förklara hur människor beter sig på arbetsplatsen samt hur ledarskapet och relationerna är utformade. Det blir centralt att behandla då det framgått vara en viktig aspekt för att förstå hur medarbetare upplever sin trivsel på arbetsplatsen. Ledarskap blir därmed centralt kopplat till företagskulturen då båda parterna i den sociala interaktionen kan ses som bärare och skapare av kulturen (Alvesson & Sandberg 2003, s. 227). Det är inte endast de formella strukturerna som har en påverkan, utan de måste förstås utifrån hur medarbetarna ser på sin chef. Relationerna i organisationer kan både upplevas och förstås på olika vis vilket kan vara problematiskt. Om en medarbetare uppfattar sin chef mer som en vän varpå en annan ser chefen som en legitim person, kan det uppstå en klyfta i ledarskapet. Skulle chefen själv uppfatta sig som en person med ledaregenskaper och känsla för samspel kan ledarskapet bli komplicerat på grund av de olika uppfattningarna (Alvesson & Sandberg 2003, s. 231 - 233). I företagen vi undersökte kunde vi se skillnader gällande hur medarbetarna upplevde sina relationer med cheferna. Anna från Företag A beskriver att de har både släkt-, vänskaps- och kärleksrelationer som visar på en norm som innebär att det är okej med sådana relationer. I jämförelse med Företag B och C menade majoriteten av respondenter att de hellre har en professionell relation med sin chef.

Empirin har visat att chefen anses ha huvudansvaret för organisationerna då denna person ansvarar för målen och visar vägen dit. Det innebär att personen även har det övergripande ansvaret och därmed legitimitet att bestämma över det rådande sammanhanget. Tullberg (2006) beskriver att relationen går ut på att medarbetarna ger chefen legitimitet och makten att bestämma (Tullberg 2006, s. 15). Christoffer är nog med att förtydliga att chefen har bäst lämpad kunskapsauktoritet över organisationen vilket vidare förklarar att han anser att denna person bör ha en administrativ roll och utnyttja sin expertis. Svenningsson och Alvesson (2010) förtydligar att personen med den största drivkraften i sammanhanget och bäst lämpade förutsättningar, är personen som bör ses som ledarskapsutövaren (Svenningsson & Alvesson 2010, s. 106-107). Problematiken är att chefer eftersträvar att driva ett ledarskap i relation till sina medarbetare för att skapa motivation och inspiration samt undvika det administrativa och styrande chefskapet. Trots ambitioner att implementera en ledarskapsstil i rollen som chef är det vanligt att de i praktiken ändå håller kvar vid den traditionella ledarstilen som fokuserar på det administrativa och byråkratiska (Jönsson & Strannegård 2009, s. 42-43). Även om mycket fokus läggs på att främja ett ledarskap och bortse från det byråkratiska chefskapet anser Christoffer att ett ledarskap grundar sig i hur chefen är. Vid beskrivning av vilka önskvärda beteende han önskar se hos sin chef uttrycker han följande:

/- - - / Visar att han kanske är chef över 10 personer men han behandlar alla likadant och ger alla lika mycket uppmärksamhet. Och för det behöver man inte alltid vara en ledare. Utan då räcker det att man är en väldigt bra chef och för mig räcker det väldigt långt. Jag tror att. När det kommer till mellancheftsnivå så är det nog, jag skulle nog säga att det är mer att vara en bra chef snarare än en bra ledare. För det finns ofta väldigt mycket bra ledaregenskaper i de som är bra chefer redan så att... det behövs inte så mycket för att detta bli bra.

Hans reflektioner tolkas som att ledarskap kan vara något som arbetas fram. En chefsroll tar istället grund i egenskaperna hos chefen och hur denna person förhåller sig till detta, samt hur det syns i verkligheten. Jönsson och Strannegård (2009) förklarar i sin avhandling att ledarskap kan förknippas med något positivt som är med och styr organisationen framåt, men som vanligtvis saknas i organisationer och istället ersätts ett byråkratiskt chefskap. Begreppen särskiljs från varandra vilket leder till att det vanligtvis strävas efter att ”transformera chefer till ledare”. De förklarar att ledarskap inte innefattar några personliga egenskaper utan istället bör ses som en process där chefen har den huvudsakliga ansvarsrollen. Svårigheterna kring detta blir därmed att förklaringen av vad som är ett bra ledarskap är diffust. Vidare beskrivs det som en svårighet om chefen är allt för administrativ i sitt arbete då det är vanligt att det dyker upp problem med sviktande motivation hos medarbetarna. Samtidigt kan en chef inte enbart motivera och coacha då

riskerna är stora att medarbetarna drar åt olika håll om det inte finns en person som styr organisationen åt rätt riktning. Det innebär således att en chef både ska ge raka och tydliga direktiv och ha koll på det administrativa arbetet samtidigt som de har förmågan att lyssna på medarbetarna för att öka deras motivation till att arbeta (Jönsson & Strannegård 2009, s. 248-249). Tengblad, Hällstén, Ackerman och Velten (2007) poängterar att chefskap och ledarskap, likt Jönsson och Strannegårds (2009) beskrivning, att uttrycken är otillräckliga för sig. Det innebär att det bör finnas en förmåga att både kunna ge raka direktiv och samtidigt lyssna på sina medarbetare, men inte heller förglömma de administrativa uppgifterna (Tengblad et al. 2007, s. 47).

Det som uttrycks av Jönsson och Strannegård (2009) synliggörs i empirin då respondenterna ger uttryck att chefens ansvar är att förse medarbetarna med rätt verktyg och förutsättningar, varpå det är medarbetarnas uppgift att genomföra arbetet. Det kan även innebära att chefen ger direktiv för hur arbetet ska utföras men att personen sedan inte behöver övervaka och vara på plats för att säkerställa att arbetet genomförs. Nedan uttrycker Christoffer att chefen är med och förser medarbetarna i organisationen med rätt verktyg samt ett bidrag till motivation att utföra arbetet:

Vi har verktygen för att göra det och vi har motivationen från våra chefer att göra det så att de kan sköta de mera administrativa stora bitarna. Så är det upp till oss att också se till att vi utvecklar vår arbetsplats så som vi vill ha den.

Det Christoffer menar är att chefen har det primära ansvaret i organisationerna för att vidare ge direktiv och delegera ut en form av ansvar till medarbetarna. Det genomförs för att chefen själv ska kunna vara mer administrativ och låta medarbetarna motiveras av friheten genom ansvar. Fortsättningsvis framgår det tydligt att Barbro även håller med i samma påstående då hennes arbetssituation innebär att hon inte alltid är på plats i nära samverkan med chefen. Det är viktigt för chefen att ha ett förtroende för medarbetaren för att lita på att arbetet genomförs trots avsaknad av övervakning från chefens sida. Eriksson-Zetterquist et al. (2006) beskriver att ledarskap och avsaknad av övervakning snarare leder och styr medarbetarna i rätt riktning, mot organisationens mål och ökar därmed chansen för att få medarbetarna att motiveras och trivas på arbetsplatsen. Motivationen kan ta avstamp i en frihet av eget ansvar, som kan resultera i en mer positiv syn på sin arbetssituation och därmed öka chanserna för mer produktivt arbete (Eriksson-Zetterquist et al. 2006, s. 363). Barbros reflektioner tyder på att denna koppling mellan motivation och ansvar som förklaras i teorin kan identifieras i hennes arbetssituation. Hon uttrycker att hennes motivation till att utföra sitt arbete ökar då hon får större frihet och styrande direktiv snarare än övervakning.

4.2 Ledarskap som ett relationellt samspel

Ledarskap har visat sig vara med som ett bidrag till att styra organisationen i rätt riktning och även vara av betydelse för hur medarbetarna ser på sin motivation till arbetet. Det är inte enbart frihet i arbetet som påverkar våra respondenters motivation utan det har framgått från empirin att relationerna och trivselen påverkar deras arbete. Respondenterna efterfrågar en form av relation och utbyte, något som kan hänföras till ett relationsbaserat ledarskap som Eriksson-Zetterquist et al. (2006) och Svenningsson och Alvesson (2010) benämner som *den halvnya ledarskapsstilen* (Svenningsson & Alvesson 2010, s. 29-32; Eriksson-Zetterquist et al. 2006, s. 367 & 371). Detta synsätt tar som tidigare beskrivet avstamp i det transaktionella och transformativa ledarskapet och kan identifieras i samtliga organisationer då båda synsätten baseras på någon form av relation och utbyte. Skillnader som kan tydliggöras utifrån empirin är att individer från samma organisation kan ha olika syn på vilken ledarskapsstil som de värdesätter. Christoffer talar för ett transformativt ledarskap då han uttrycker att lön för sitt arbete inte är det primära för motivationen utan anser istället att han motiveras av bra chefer, goda medarbetare och de sociala interaktionerna. Han förtydligar att han motiveras av självständighet och förmågan att ta egna beslut. Camilla uttrycker däremot att det är viktigt med lön som motsvarar arbetet, men att det är prestige i leverans som får den avgörande rollen. Samtidigt som Camilla anser att lön är viktigt antyder hon vid ett flertal tillfällen under intervjun att hon motiveras av självständighet, då hennes roll innebär självständigt arbete. Det som avviker från teorin är att det kanske inte endast finns ett konkret sätt att se på ledarskap, då det istället kan vara ett växlande arbete mellan de nämnda perspektiven, eller en kombination av båda två.

4.2.1 Relationernas betydelse

Den halvnya ledarskapsstilen beskrivs ur ett relationellt perspektiv mellan medarbetarna och cheferna som betonar vikten av goda relationer, vilket har visat ha en stor påverkan på hur trivsam arbetsplatsen är. Jönsson och Strannegård (2009) tillägger att ett konstruktivt ledarskap är något som bör eftersträvas, då det anses vara positivt för både medarbetarna och organisationerna. Det är däremot något som endast kan växa fram när båda parterna ansvarar för relationen. I praktiken innebär det att chefen skapar förutsättningarna varpå det sedan är deras uppgift att involvera medarbetarna att utföra arbetet. Deras förklaring av ett konstruktivt ledarskap kan översättas och förtydligas genom att beskriva det som en social process där medarbetaren bör ses som en medproducent till ledarskapet (Jönsson & Strannegård 2009, s. 254). Det uppstår därmed ett samarbete som våra respondenter även anser vara nödvändigt, och en förutsättning för att goda

relationerna ska skapas på arbetsplatsen. Vidare tilläggs det att det är viktigt med någon form av support både från medarbetare och chefer. Bengt förklarar att det är betydelsefullt med en medpart som han kan föra en dialog med. Om det behövs hjälp eller riktlinjer för hur ett specifikt arbete ska utföras kan råd och stöd finnas hos medparten. Respondenter från Företag C reflekterar över liknande påstående och tillägger att det är fördelaktigt att kunna ha öppna och ärliga dialoger då deras organisation beskrivs som en stor verksamhet. De vidareutvecklar och förklarar att det leder till ett trivsamt arbetsklimat som inte avskräcker människor från att göra fel. Resultatet av detta tror de leda till något bra i slutändan än att skapa ett arbetsklimat med stängda dörrar och människor för sig själva. Empirin kan därmed hänföras till teorin och bekräfta att det främst är chefen som har det övergripande ansvaret för arbetsplatsen. Det är även av vikt att synliggöra medarbetarnas roll och involvera de i arbetet för att de ska få chansen att skapa relationer och öppna dialoger.

4.2.2 "Du blir inte kompis med en chef"

Hur relationen medarbetarna har till sin chef har utifrån empirin visat sig vara av betydelse för hur trivseln upplevs på arbetsplatsen. Anna från Företag A beskriver att hon har en nära och personlig relation till sin chef. De har en kärleksrelation då de är i ett förhållande, vilket kan upplevas problematiskt, då det kan innebära att chefen behandlar henne på ett avvikande sätt jämfört med sina medarbetare. Hon förklarar att risken finns att sina medarbetare tycker att chefen favoriserar henne på grund av deras relation och förser henne med fördelar genom att ta avstånd från en typisk jobb-relation. Hon förtydligar att det är viktigt att ändå ha riktlinjer tillsammans med sin chef att förhålla sig till trots att deras relation kan särskilja sig från det som anses vara normen. Hon belyser därefter vikten av att ändå eftersträva en chef-arbetar-rollen som hon uttrycker, för att bedriva bra organisation. Anna förklarar en typisk chef-arbetar-roll som en relation som bygger på professionalitet, respekt, tillit och där det inte finns utrymme med för mycket privata samtal. Majoriteten av våra respondenter förklarar att de har en professionell roll med sin chef och Barbro förklarar hur hon anser en relation bör vara med sin chef:

.../du blir inte kompis med en chef, det blir man med en medarbetare på en annan nivå så är det ju. Och det får man nog vara inställd på som chef på att det är man inte. Du ska inte vara kompis med dina medarbetare /.../

Citatet visar att hon gärna separerar jobb och fritid och vill hålla arbetet professionellt med en chef då denna person har en mer auktoritär roll. Det finns en viss skillnad som kan identifieras utifrån respondenternas svar, då flertalet anser att de har en annan typ av relation till sin chef jämfört med

sina medarbetare. Benny förtydligar detta i följande citat: ”/---/ Så det är klart att man har respekt för honom, för att han är min chef. Och då kanske man betar sig annorlunda. Det beror lite på situationen...”. Christoffer förklarar att han heller inte har ambitioner på att bli nära vän med någon på arbetet. Han vill ha professionella arbetsrelationer och anser att chefen alltid kommer ha en maktstatus. Frågan ställdes gällande hur relationen ser ut mellan honom och hans chef och han svarade enligt följande:

Ja, det är ju nog ömsesidigt tror jag. Jag har en chef som är väldigt. Han är väldigt social han kommer ut och snackar med oss och liknande. Men allt är ju på ett väldigt ytligt basis. Det är av respekt för oss och respekt för honom så går vi inte in om så mycket mer djupa saker jag är inte själv så himla intresserad av hans privatliv eller mina kollegors privatliv på det sättet men man kan ju fortfarande ha en bra relation. Sen är det ju klart. Han är ju i en chefsposition vilket gör att han är min chef /---/

Reflektionerna visar på att chefen vill hålla arbetet professionellt trots att det finns sociala ambitioner att föra dialoger om annat än arbetsrelaterat. I de fall har chefen ett beteende som visar på att personen vill skapa relationer på arbetet på ett ytligt basis och inte ha en fördjupande dialog rörande privatlivet. Det är något som framgått inte eftersträvas i denna organisation. Det kan hänföras till teorin i den mån att medarbetarna låter sig styras i något avseende av de beslut som chefen tar. Det skapas ett maktinnehav i relationen mellan en chef och en medarbetare vilket kan förklara varför det efterfrågas professionella relationer. Anledningen kan ta grund i teorin som förklarar att chefen är den person som anställer människorna på arbetsplatsen utifrån sin kunskap av vad som krävs för att organisationen ska fungera. Jönsson och Strannegård (2009) menar att det är viktigt utifrån medarbetarnas perspektiv att chefen har makt. Det grundar sig i den enkla anledningen att chefen har mer inflytande och kan på grund av det tillhandahålla sina medarbetare med bäst lämpade resurser (Jönsson & Strannegård 2009, s. 282). Vidare beskrivs att den makt som förknippas med ledarskap handlar om vilket inflytande chefen har i arbetsgruppen och i vilken mån det skapas förutsättningar för dem. Ledarskapets effektivitet kan mätas i hur pass benägna cheferna är att lyssna på sina medarbetare (Jönsson & Strannegård 2009, s. 280-281). Trots att relationerna mellan chefen och medarbetarna kan se olika ut i organisationer, belyser teorin att chefen bör ha en övergripande makt över sina medarbetare. Resultatet utifrån empirin tolkar vi kan utgöra en problematik i det fall chefen och medarbetaren har en nära relation till varandra. Den makt chefen egentligen bör ha för att bedriva arbetet, kan åsidosättas på grund av att relationerna möjligtvis tappar sin professionalitet. Det är lätt att uttryckligen tala för att favoriseringar bör undvikas. I praktiken kan det vara svårt att verkställa vilket Anna förtydligar genom att beskriva att det är

viktigt att en medarbetare ska kunna bli tillsagd av sin chef om något inte är okej, och på detta vis inte ta illa vid sig. Från chefens perspektiv innebär det att den ska kunna uttrycka sig på ett professionellt sätt utan att få en skuldbelagd känsla.

Även Carl uttrycker att han anser det vara fördelaktigt att ha en professionell relation till sin chef. Vidare uttrycker han att det grundar sig i att det inte lämpar sig med personliga relationer på arbetsplatsen, då hans huvudsakliga anledning är att utföra sina arbetsuppgifter. Han fortsätter förklara att det professionella beteendet bör följa med första steget in på arbetsplatsen. Det professionella agerandet synliggörs även i chefens sätt att vara mot sina medarbetare. Chefens auktoritära roll och hur personen beter sig kan vara avgörande för hur relationen till medarbetarna ser ut. Det är något som även Jönsson och Strannegård (2009) redogör för när de förklarar att chefens ledarskap och beteende kan variera beroende på situation samt att det därmed kan få medarbetarna att arbeta på olika sätt (Jönsson & Strannegård 2009, s. 266 & 281). Den tidigare forskning som bedrivits angående hur chefen utövar sitt ledarskap har påvisat en negativ sida av ett allt för byråkratiskt och auktoritärt styrsätt. Det gör att chefen istället bör eftersträva ett övergripande ansvar för att kunna implementera en ledarstil som involverar sina medarbetare och även ha insikt i de mänskliga relationerna.

4.3 Motivation - ett bidrag till medarbetarnas trivsel

Empirin visar att det finns en önskan om uppskattning och feedback för att hålla uppe motivationen hos medarbetarna som vidare kan påverka hur de upplever trivsel på arbetsplatsen. Carina förklarar, trots att hon är medveten att sin chef har stor press uppifrån så uttrycker hon att det inte bör gå ut över deras arbete och genomsyras i organisationen. Hon förklarar vidare att det för tillfället inte är mycket som motiverar henne till sitt arbete då avsaknad på uppskattning påverkar både hennes motivation och trivsel. Vidare förklarar Anna att avsaknad av belöning och uppskattning kan leda till förvirring och frågesättning om ett bra jobb utförs. Barbro uttryckte precis som Anna att om chefen inte påpekar något så antar respondenten att de gör ett bra arbete. Barbro vidareutvecklar att hon ibland vill få bekräftelse för att veta om något mer krävs och ändå få någon form av uppskattning och feedback för sitt arbete då det kan bidra till ökad motivation.

4.3.1 En feedback-kultur för ökad trivsel

Kelloway och Day (2005a) beskriver att det finns ett negativt samband som kan identifieras mellan avsaknad av social respons och support från ledning och hur medarbetare trivs på arbetsplatsen (Kelloway & Day 2005a, s. 226). För att istället eftersträva ett positivt samband mellan

medarbetarnas trivsel och organisationen kan det vara fördelaktigt att implementera en feedback-kultur. Det förklaras av Knesek (2015) som ett bidrag till en positiv utveckling i organisationer och bör bortse från en negativ betydelse. De beskriver vidare att det kan vara svårt att utveckla en feedback-kultur eftersom att människor har svårt att ta emot kritik eftersom de inte vill bli betryckta (Knesek 2015, s. 109-110). Carl beskriver att de försöker implementera en feedback-kultur inom företaget genom följande uttryck:

.../ Förbättringar, det behövs alltid. Vi jobbar väldigt mycket med feedback, det tror jag är viktigt för att man ska få ett bra klimat här. Men det är svårare än vad man tror att ge någon feedback. Att våga vara ärlig mot någon annan .../ Jag vet inte hur du kommer reagera om jag ger feedback om det handlar om något vi måste förbättra, alla tar det olika. Men får vi in en bra feedback-kultur, så tror jag att alla gynnas av det. Det blir öppet klimat och man vet att, jo men ingenting är illa menat, utan det är för att hjälpa dig.

Carl beskriver, likt teorin att det kan vara svårt att implementera en feedback-kultur i en organisation med ett gott syfte då risken finns att människor kan ta illa upp. Däremot är det något han anser bör eftersträvas för både organisationens och medarbetarnas utveckling. Empirin har visat att motivation är en viktig del för att personerna ska trivas på sin arbetsplats och förtydligar att det framförallt är chefen och medarbetarna som bidrar till detta snarare än en vilja att erhålla lön för utfört arbete. Det som däremot framgår är att det finns en avsaknad av uppskattning och beröm från sina chefer. Ett fåtal av respondenterna ansåg att de inte var i behov av uppskattning vilket grundar sig i en syn på att deras jobb är förutbestämt och en självklarhet att genomföras oavsett uppskattning och beröm. Anna var tydlig med att förklara att hon anser att belöningar och uppskattning är en viktig del för att hon ska trivas på sitt arbete och lägger mycket ansvar kring detta på chefen och citerar:

.../ Belöningar påverkar en, belöningar motiverar en. Det är som en hund, en hund vill inte sitta om den inte får godis. Vi är ett gäng apor, vi vill ha belöning. Gör vi något bra, då vill vi belönas. Så det tycker jag är viktigt om man, att chefer visar uppskattning för dess liv man lägger ner för att budgeten ska räcka.

Hon ser inga svårigheter med att avsätta den tid som krävs för att utföra sitt arbete och nå de uppsatta målen i organisationen. Däremot uttrycker hon att det finns en brist på belöning och uppskattning vilket hon anser bör ändras för att bli mer motiverad och trivas på sin arbetsplats. Anna förklarar även att det är viktigt för chefen att styra medarbetarna i rätt riktning – mot

organisationens mål, men inte förbise den totala processen och motivera sina medarbetare längs vägen. Detta resonemang kan även synliggöras i Barbros svar. Hon berättar att det är viktigt med ”hårda värden” som uttrycks i form av budget, mål och finansiering men att det är för lite fokus på de så kallade ”mjuka värdena” som framkommit vara en viktig del i hela processen. Respondenterna uttrycker att det är viktigt att chefen är tydlig och visar medarbetarna hur arbetet ska genomföras samt vad som krävs för att nå de slutliga målen.

4.3.2 När allt inte går som det tänkt sig

De sociala interaktionerna som kan bidra till en trivsamt arbetsplats kan dessvärre resultera i ogynnsamma utfall i form av diskussioner och konflikter som kan påverka hur medarbetarna trivs på sin arbetsplats. Kaufmann och Kaufmann (1998) förklarar att konflikter kan grunda sig i personer och individers intressen, bakgrunder och uppfattningar (Kaufmann & Kaufmann 1998, s. 143). Det som beskrivs är tydligt identifierat utifrån vår empiri. Christoffer uttrycker att arbetsplatsen är en samlingsplats med människor som han aldrig skulle umgått med privat. Det kan därmed innebära att personernas bakgrunder och personligheter gör att samarbetet ibland kan bli problematiskt. Samtliga respondenter svarar att det inte är vanligt förekommande med konflikter på deras arbetsplatser men att det ibland är oundvikligt. De vidareutvecklar och förklarar att det i sådana fall var hanterbart och gick att lösa på ett relativt smidigt sätt med de inblandade. I vissa fall kunde chefen även gå in och agera neutralt i problematiken som uppstått. När konflikter trots allt uppstått har respondenterna svarat att det ofta är arbetsrelaterat och inget som ska tas personligt på något vis. Christoffer förklarar nedan vad han tror kan bidra till konflikter och diskussioner på arbetsplatsen:

Det är i grund och botten tror jag stress och kraven som gör att folk kan bli elaka eller folk kan bli rätt otrevliga mot varandra /.../ Kommunikationen har kanske inte gått helt fram.

Citatet bekräftar det som Kaufmann och Kaufmann (1998) beskriver i sin avhandling att brist på kommunikation ofta leder till konflikter (Kaufmann & Kaufmann 1998, s. 143). Då stora konflikter inte var vanligt förekommande enligt våra respondenter framgick det istället att det var lätt att irritationer skapas i organisationerna. De beskriver att det kan röra sig om vardagliga uppgifter som att hålla rent och snyggt på arbetsplatsen till de faktiska arbetsuppgifterna – att rätt arbete utförs och att personerna inte lägger över skulden på varandra då fel kan förekomma. Vid sådana fall är det inte helt oundvikligt att irritationer och dålig stämning kan förekomma och påverka medarbetarnas arbete. Barbro poängterar vikten av att ansvara för sitt arbete och sina handlingar för

att upprätthålla en trivsamt arbetsplats. Vidare förklarar hon att personer på deras arbetsplats lätt skyller ifrån sig istället för att själv ta på sig huvudansvaret vilket tycks påverka stämningen negativt. Hennes resonemang kan förtydligas genom Scheins (1985) antydning om att det kan uppstå problematik beroende på företagskulturen som i svåra fall kan leda till konflikter (Schein 1985, s. 311). Företagskulturen får i detta sammanhang betydelse då det kan beskrivas som normer och relationer som synliggörs i organisationen vilket vidare kan påverka i vilken mån konflikter kan uppstå på arbetsplatsen. Barbro uttrycker varför det är viktigt att förstå varandras roller och arbetsuppgifter för att upprätthålla en trivsamt stämning:

./../ Det finns alltid saker man kan förbättra tycker jag och en av de sakerna som vi skulle behöva jobba med är det att förstå varandras roller. Och förståelsen för, ingens roll är bättre eller finare än en annan. Vi behöver alla varandra för att vi ska funka och uppnå det vi vill. Och det handlar inte om att ditt jobb är finare eller bättre utan handlar om att man har olika grejer. Då gör man olika saker. DET skulle vi behöva jobba med.

Citatet visar att det är betydelsefullt att ha förståelse för varandra på arbetsplatsen och att allas arbetsuppgifter är viktiga länkar för att få hela organisationen att vara sammanhängande. Genom att lyfta fram samtliga medarbetares roller och belysa vikten av deras arbetsuppgifter har det visat på en ökad gemenskap och känsla av trivsel i organisationerna.

4.3.3 Förespråkandet av en trivsamt arbetsplats

Teorier visar på att det finns ett positivt samband mellan hur människor trivs på sin arbetsplats och hur de arbetar. Vikten av att vara omringad av lojala människor och ha goda relationer på arbetsplatsen har visat sig vara betydelsefullt hos våra respondenter. Cornelia uttrycker att de faktiskt spenderar mer tid på arbetet än med sin familj vilket förstärker vikten med att trivas på arbetsplatsen. Benny svarade enligt följande på frågan om hans arbete påverkar honom:

Det är annorlunda om man inte alls trivs, då påverkar det i mycket större sträckning. Känner du att du är på en bra plats på jobb, där du faktiskt trivs med det du gör och tycker det är roligt, så tror jag att det bara genomsyrar en positiv anda, men även när du inte är på jobbet.

En positiv anda synliggörs inte enbart i arbetet, utan det kan även framträda utanför i andra sammanhang. Bennys reflektioner fastställer att han har en önskan om att trivas på sin arbetsplats då han uttrycker att det bidrar till en gynnsam inställning både på arbetet och utanför. Kelloway och Day (2005a) uttrycker att det finns en positiv koppling mellan arbetet som utförs och hur

människor i organisationer mår vilket kan påverka deras upplevda trivsel på arbetsplatsen (Kelloway & Day 2005a, s. 223). Det framgår från vår empiri att stressade situationer påverkar våra respondenter i både positiva och negativa avseenden. Ett flertal respondenter är enade om att en mild grad av stress ökar deras produktivitet men blir stressfaktorn för hög leder det istället till ett ohälsosamt tillstånd och påverkar inte bara det enskilda arbetet utan även hela organisationen. Vid stressade situationer med hög arbetsbelastning är risken stor att en negativ ton sprids i organisationen. Enligt Carina är det lätt att snäsa av sina medarbetare då stressen kan leda till svårigheter att tänka på att vara trevlig mot andra. Det förekommer även situationer som innebär att de tar med arbetet hem men även problem som uppkommit, och det finns inte alltid styrkan och förmågan att stänga av och lägga den oron åt sidan. Den koppling stress får gällande medarbetares upplevda trivsel är att stressen i sig inte påverkar i samma utsträckning som problematiken att det kan leda till dålig stämning och irritationer på arbetsplatsen.

4.3.4 “Det finns andra som kan ta detta jobb”

Under intervjutillfällena framgick det att ett fåtal respondenter har sjukskrivit sig. Däremot uttryckte respondenterna själva att det inte berodde på dåliga relationer eller vantrivsel. Den bakomliggande faktorn till samtliga sjukskrivningar visade sig istället bero på för hög arbetsbelastning. Hög arbetsbelastning har enligt tidigare teorier visat sig påverka organisationer på ett destruktivt sätt som kan leda till utbrändhet och sjukskrivning. Det som beskrivs utifrån empirin avviker från det Hauge et al. (2010) visar på, att det finns ett samband mellan sjukskrivning, utbrändhet och dåliga relationer (Hauge et al. 2010, s. 426-427).

Carina upplevde för hög arbetsbelastning vilket ledde till att kroppen sa ifrån vilket resulterade i sjukskrivning. Från samma företag berättar Cornelia att hon drabbats av håravfall och stressmage på grund av för hög arbetsbelastning, något hon är tydlig med att förklara att hon inte vill uppleva igen. Problematiken baseras på att både Carina och Cornelia ansåg att de önskade stöd från sina chefer. De anser att bättre stöd och förståelse för situationen hade kunnat minska risken för att detta skulle inträffa. Från Företag B uttryckte Bengt att även han varit tvungen att sjukskriva sig på grund av den höga arbetsbelastningen som gjorde att han inte kunde genomföra det arbete som krävdes. Till skillnad från respondenterna från Företag C, uttryckte Bengt att han fick stöd från chefer och hjälp för att minska arbetsbelastningen. Att chefen visade stöd och förståelse möjliggjorde för Bengt att återgå till arbetet med liten risk för återkommande problem. I samtliga fall när respondenterna upplevde hög arbetsbelastning som var svårhanterlig önskades ett stöd av

cheferna men även hjälp från medarbetarna. Carina var noga med att uttrycka sin besvikelse över hur sin chef hanterade situationen när hon ansåg att arbetsbelastningen blev för hög:

Var lite mer omtänksamma och bara det att man kanske säger saker till en, men, när jag kom in där och sa ”nä jag orkar inte jag mår jättedåligt”. Då fick jag höra att ”ja men det finns andra som kan ta detta jobbet”. Så kan man ju inte säga till någon som mår så dåligt, det går liksom inte. Så det har ju liksom fortfarande hängt kvar att man blivit så illa bemött. Så att ha lite mer förståelse tycker jag ändå från den som säger ifrån, se det från dennes sida att ”ja men det är tufft”.

Hur chefen hanterade denna situation och visar sin fulla oberördhet över hur Carina mådde, visar på ett bristfällande ledarskap vilket vidare påverkat hur Carina upplevt sin trivsel på arbetsplatsen. Hon beskriver att situationen bidragit till att hon numera inte är motiverad till att arbeta. I detta fall när Carina inte uppfyller de krav gällande arbetet som chefen ställer på henne, uppträder chefen på ett hotfullt sätt, något som enligt Rubenowitz (2004) bör undvikas. Istället bör chefen bemöta situationen på ett konstruktivt sätt, med direktions och hjälpanande tillvägagångssätt. Han förklarar att det bör finnas en medvetenhet hos chefen att medarbetaren bör ses som organisationens viktigaste resurs (Rubenowitz 2004, s. 150-151). Här beskrivs ett problem som inte enbart personen själv påverkas av, utan det kan även leda till att hela organisationen påverkas på ett ogynnsamt sätt. Som tidigare nämnts förtydligar även Anna chefens ansvar om hur denna person hanterar medarbetarnas arbetsbelastning. Caroline önskade att det fanns pengar och prioriteringar att anställa fler för att fördela arbetsbelastningen på ett mer lämpat sätt. Hon tror att det hade gynnat hela organisationen i slutändan då alla får chans att varva ner som vidare även kan leda till bättre stämning och trivsel på arbetsplatsen.

Teorier har talat om att ledarskap är ett ömsesidigt beroendeskap då konstruktiviteten endast kan uppstå om både chefen och medarbetaren ansvarar för relationen. I detta fall då utfallet visat sig vara negativt och lett till sjukskrivning, så uttrycker sig medarbetarna det som en självklarhet att beskylla chefen och inte själva vara ansvarsbärare för situationen. Teorier av Svenningsson och Alvesson (2010) beskriver att det är viktigt att se både ledaren och medarbetaren som tillsammans utgör ett ansvar för hela organisationen och inte tar följderna av ett handlande åt en sida av relationen (Svenningsson & Alvesson 2010, s. 106-107). I de fall när det framkom att sjukskrivning varit en konsekvens av för hög arbetsbelastning uttryckte respondenterna en stor besvikelse över chefens agerande i situationen och ansåg denna person som ansvarig för varför personerna varit tvungna att sjukskriva sig. Innebörden att se om personer får för hög arbetsbelastning och mår

dåligt på grund av detta är en viktig del för att upprätthålla en trivsamt arbetsplats vilket några respondenter tycks sakna. Cornelia förklarar att chefen har en otroligt stor betydelse för hur stämningen är överlag:

Det är väl väldigt stort ansvar, men det är ju chefen som sätter tonen för hela avdelningen, för hur den fungerar både personalkemin, och ansvar liksom i jobb, så det jag tycker chefen är jätteviktig. Om chefen inte är bra, så funkar det inte.

Citatet förtydligar att chefen sätter tonen för organisationen men att inte förglömma att utrymme måste finnas för medarbetarna att synas. Vid hög arbetsbelastning är det viktigt att chefen ska kunna se om medarbetarna far illa och därmed även ge utrymme för medarbetarna att be om hjälp. Empirin förklarar att det bör vara som teorin fastställer men att kontexten försvårar detta. Utifrån empirin har samtliga respondenter poängterat att de tycker det är av vikt att upprätthålla en god och trivsamt arbetsplats där de sociala interaktionerna mellan chefen och medarbetarna har en viktig betydelse för att utföra sitt arbete på ett bra sätt. Det visar att en person inte kan ha ett enskilt ansvar utan att samtliga i organisationen måste ta sin ansvarsroll. Trots att det framgått att chefen bör ha det övergripande ansvaret, har det framgått att det är medarbetarnas ansvar som ses som en del av ledarskapet, som är en viktig del för att de ska trivas på arbetsplatsen.

5. Avslutande del

I den avslutande delen återkopplar vi till syftet med studien som är att få en ökad förståelse för de sociala interaktionerna mellan chefen och medarbetarna utifrån ett medarbetarperspektiv. För att besvara syftet valde vi att utgå från frågeställningen som löd: Hur kan chefs beteende och ledarskap påverka hur medarbetarna upplever sin trivsel på arbetsplatsen? Inledningsvis presenteras slutsatsen där vårt resultat presenteras. Därefter följer en diskussion där resultatet, teorin och våra reflektioner behandlas. Avslutningsvis presenteras förslag till vidare forskning rörande nya aspekter på hur detta forskningsområde kan utvecklas.

5.1 Slutsats

Den viktigaste slutsatsen som kan dras av undersökningen är att de sociala interaktionerna mellan chefen och medarbetarna påverkar i vilken mån medarbetarna trivs på sin arbetsplats. De sociala interaktionerna visade sig grundas i hur chefen bedriver ledarskapet och i vilken mån denna person involverar sina medarbetare och bidrar till motivation till arbetet. Då ledarskap kan beskrivas som

ett relationellt utövande mellan chefen och medarbetarna framgick det att det fanns ett delvis delat ansvar för hur de sociala interaktionerna upplevdes.

Utifrån analysen uttrycktes medarbetarna att de önskade *frihet under ansvar, riktlinjer, förståelse, social respons* och att deras chefer ska ha förmågan att *lyssna* på dem. Samtliga ord beskriver de önskvärda beteenden hos chefen som medarbetarna uttalar sig om påverkar hur de trivs på arbetsplatsen. Det framkom att många vill ha tydliga riktlinjer och stöd från chefen genom att visa vägen mot målen, men att det samtidigt var en önskan att erhålla mer social respons i form av feedback och uppskattning. Hur chefen beter sig i situationer utgör en stor del i vilken mån medarbetarna trivs på sin arbetsplats. En chef med ett bristfälligt ledarskapsbeteende och avsaknad av förståelse ökar risken för medarbetarna att vantrivas och inte finna motivation till att utföra sitt arbete. Att känna uppskattning för arbetet har utifrån flertalet medarbetare visat vara viktigt för trivseln. Det kan därför vara mer fördelaktigt att arbeta mer frekvent med beröm och uppskattning än att höja lönerna för medarbetarna då det visade sig ha en mindre betydelse för motivationen och trivseln. En feedback-kultur är att föredra som ett verktyg för att leda till utveckling både för organisationen och medarbetarna.

En del av trivseln visade sig påverkas av i vilken mån medarbetarna fick stöd och motivation från sin chef. Det framgick att medarbetarna motiveras av frihet under ansvar och att det med hjälp av chefens riktlinjer och direktions kunde genomföra arbete utan chefens ständiga övervakning.

Utifrån empirin har det klargjorts att huvudansvaret för hur ledarskapet och relationerna ser ut främst ligger hos chefen, men att det i slutändan är alla i organisationen som har ett gemensamt ansvar för hur trivseln upplevs på arbetsplatsen ur ett medarbetarperspektiv. Däremot när chefen agerar på ett sätt där trivseln minskar försvinner den relationella synen och ansvaret tycks istället vila helt på chefens axlar.

5.2 Diskussion

Studien inleddes med en problematisering av den teoretiska bakomliggande grund för att vidare konkretiseras i ett syfte och frågeställning. Problematiken grundade sig i tidigare forskning som visat att sjukskrivning kan bero på de sociala interaktionerna men att forskningsämnet inte är fullt lika utvecklat gällande det samband mellan hög arbetsbelastning och sjukskrivning. Det visade även på att ledarskap, och chefens beteende bör ses som en viktig del för att skapa förståelse för hur trivsel upplevs på arbetsplatsen.

Jönsson och Strannegård (2009) beskriver att ledarskap är nära kopplat till kultur vilket bevisligen får grund till varför det är betydelsefullt att se företagskultur och relationer som det sociala och kulturella sammanhanget (Jönsson & Strannegård 2009, s. 36-37). Vi har hittat likheter mellan teorierna och vår insamlade empiri som tydliggör att normer och värderingar som kan synliggöras i kulturen, i samband med chefens beteende och ledarskap påverkar hur medarbetarna trivs på arbetsplatsen. Respondenterna uttrycker att chefen är personen som delegerar riktlinjer och rätt verktyg för att de i samspel med medarbetarna och sammanhanget bidrar till trivsel.

Chefens roll och hur denna driver sitt ledarskap har visat sig avgöra hur medarbetarna involveras i processen, och hur de ses som medproducenter för att bidra till egen motivation till arbetet. Det framkommer en skillnad i vår empiri där Företag C utmärker sig genom en beskrivning av att deras chef inte såg sitt ledarskap som något relationellt, utan mer som ett chefskap som kan beskrivas som ett övervakande arbetssätt. Det har tidigare uppmärksammats problematik kring chefskap och ledarskap som förklarar att det är vanligare att svenska organisationer ser ledarskap som en naturlighet till skillnad från multinationella som vanligtvis arbetar utifrån ett chefskap (Nebel 2016). Det kan möjligtvis vara anledningen till varför Företag C gav intryck av ett annat beteende hos chefen jämfört med de andra företagen. Det kan grunda sig i att det är ett multinationellt företag som bedriver ett chefskap framför ett ledarskap.

Rubenowitz (2004) uttrycker att ledarskap har en stor betydelse för organisationer och uttrycker att en fjärdedel av lönsamheten grundar sig i ledarskapets utformning vilket poängterar vikten av ett välgrundat ledarskap (Rubenowitz 2004, s. 125). Jönsson och Strannegård (2009) beskriver att ledarskap bedrivs med störst ansvar hos chefen, då denna person har bäst kunskapsauktoritet och en övergripande bild av organisationen för att förse medarbetarna med rätt verktyg och förutsättningar för att bedriva ett arbete. Det tydliggör att det finns ett ömsesidigt beroendeskap mellan medarbetarna och cheferna (Jönsson & Strannegård 2009, s. 245). Vår empiri har tydliggjort att ledarskapet är ett relationellt samband vilket gör att det inte går att ange en sida av relationen för allt ansvar.

Tidigare forskning har belyst att det finns ett möjligt samband gällande sociala interaktionerna och medarbetarnas trivsel på arbetsplatsen. Hauge et al. (2010) anför att detta samband kan förklaras genom en beskrivning att sjukskrivningar som tidigare förknippats med hög arbetsbelastning även kan ha sin grund i dåliga relationer (Hauge et al. 2010, s. 426-427). Vår empiri har till skillnad från denna teori visat ett delvis avvikande resultat. De personer som uttryckt att de drabbats av

sjukskrivning har konstaterat att det berott på för hög arbetsbelastning och inte funnit något samband till dåliga relationer. Vi kan däremot inte säkerställa det resultat då vi anser att vi inte har tillräckligt med empiri som stärker detta resonemang. Då vårt begränsade metodval inte möjliggör en full representativitet anser vi att denna tankegång inte kan fastställas. Ett alternativt tillvägagångssätt hade kunnat vara att grunda urvalet på endast likställda organisationer för att se ett eventuellt samband och därmed öka chanserna att få ett mer representativt resultat.

Vår empiri visar sig tala för att det inte alltid är självklart att ledarskap är ett relationsbaserat utövande. Resultatet kompletterar tidigare teorier då vi funnit att ett enhetligt ansvar suddas ut och det relationella ledarskapet åsidosätts vid de situationer då negativa konsekvenser blir verklighet. Svenningsson och Alvesson (2010) och Eriksson-Zetterquist et al. (2006) uppmärksammar *den halvnya ledarskapsstilen* som kan ses som ett komplement till tidigare ledarskapsforskning. Utifrån deras teori har det framgått att relationer kan baseras på ett utbyte av tjänster i form av antingen lön eller belöning som gör att ansvaret fördelas över samtliga i organisationen (Svenningsson & Alvesson 2010, s. 29-32 & 106-107; Eriksson-Zetterquist et al. 2006, s. 367 & 371).

Empirin ställs delvis emot teorierna som antyder att ledarskap kan ses som ett relationellt perspektiv, då det visat sig att medarbetare har en befogenhet att lägga över skulden i vissa anspråk på chefen vid negativa påföljder. I de fall då sjukskrivning blivit en påföljd av för hög arbetsbelastning uttryckte enstaka respondenter att det kan bero på chefen och att denna person inte såg problemet framför sig. Vid sådana fall uttryckte respondenterna missnöje över chefen och ansvaret tycktes då endast infinna sig hos chefen då det gemensamma ansvaret åsidosattes. I det här sammanhanget ändrade respondenterna sin syn på ansvarsfördelningen inom organisationen. När påföljderna för medarbetarna blev negativa, förflyttade ansvaret från ett helhetsperspektiv till att endast ge ansvaret till chefen. Resultatet avviker från tidigare forskning då de inte uppmärksammar att medarbetarnas uppfattning kring ansvar kan variera på situation och påföljder. Frågor väcks om det tyder på att det är ett relationsbaserat ledarskap och ett ömsesidigt beroendeskop av cheferna och medarbetarna eller om fokus från delaktigheten flyttas beroende på situation och påföljd.

Det som framförts är att chefen i viss mån varit bristfällig i sin förmåga att visa stöd och erbjuda hjälp för avlastning av arbetsuppgifter. Det kan vidare leda oss till frågor om det är chefs beteende och sätt att hantera situationer, som kan skapa dåliga relationer vidare lett till en bidragande faktor för sjukskrivning. De personer som antytt att chefen haft ett bristfälligt ledarskap har förklarat att de känt en besvikelse och missnöje över hur cheferna hanterade situationerna.

Vidare framkom det att respondenternas relationer med sina chefer påverkats ur ett negativt seende när chefen inte visar sitt stöd och erbjuder hjälp, utan istället visar en hård attityd samt avsaknad av förståelse för medarbetarnas känslor. Vårt resultat antyder att relationerna till chefen önskas bli bättre, då några respondenter anser att chefen inte uppmärksammar dem.

Det är inte enbart ledarskapet och interaktionerna mellan chefen och medarbetarna som påverkar hur trivsel upplevs utifrån medarbetarnas perspektiv. Respondenterna har visat en vilja att själva vara med och ta beslut samt få chansen att använda sin egen förmåga med stöttning från chefen. Personerna har uttryckt att det kan öka deras känsla av ett varierande arbete där de kan utnyttja sin förmåga på många olika vis, vilket därmed kan utgöra en motivationsfaktor och öka deras upplevda trivsel. Hur respondenterna trivs på arbetsplatsen visade sig påverkas av hur mycket uppskattning och respons de fick. Vidare förtydligades att det är viktigt att det finns ett välfungerande samspel mellan chefen och medarbetarna. Respondenterna vill att chefen ska se dem och lyssna på dem samtidigt som de ger bästa förutsättningarna för att uppnå organisationens mål. En merpart av respondenterna önskade mer uppskattning och feedback för att kunna öka sin motivation till arbetet. Avvikande resultat visade att ett fåtal respondenter inte ansåg sig vara i behov av uppskattning och feedback eftersom de var medvetna om vilket arbete som förväntades av dem. Därmed fanns det ingen anledning till att få beröm för något som de ser som en självklarhet.

Precis som Grant och Campbell (2005) beskriver är människor i behov av social respons och uppskattning då det påverkar både individens eget mående men även omgivningen den verkar i. Social respons som vidare kan bidra till ökad trivsel har visat sig kan leda till bra resultat i organisationerna och något som bör eftersträvas (Grant & Campbell 2005, s. 666, 669 & 674). Resultatet gav upphov till nya frågor då vi inte kan identifiera något konkret mönster av vad som motiverar de till sitt arbete. Flertal respondenter ansåg att lönen inte var det viktigaste, men gjorde ändå uttryck för att den var viktig i kombination med social respons i form av feedback och uppskattning. Det tar avstånd från teorin och frågan ställs istället om utfallet beror på hur individen är som person. En merpart av respondenterna uttryckte att den sociala responsen och uppskattningen för arbetet kunde bli bättre. Önskan är starkare hos vissa men rent generellt finns det förbättringar angående detta som kan göras i samtliga organisationer då det uttryckligen påverkar trivseln hos medarbetarna i någon mån.

5.3 Förslag till vidare forskning

Uppsatsens fokus har varit de sociala interaktionerna men det finns ytterligare behov av att forska vidare kring andra faktorer som påverkar medarbetares trivsel på arbetsplatsen. Det kan behandla faktorer som arbetsmiljön och arbetsuppgifter men även yttre faktorer som individens hälsa och privatlivets påverkan.

Vidare kan forskning grunda sig i vilken bransch organisationer verkar i då det säkerligen kan finnas skillnader som vi uppmärksammat till viss del. Ett mer representativt urval hade kunnat bidra till en generalisering och förstärkt analysen genom att exempelvis studera flera organisationer inom samma område. Ett bredare perspektiv kan möjligtvis upplevas genom att studera både chefens och medarbetarnas perspektiv för att få två sidor av samma mynt.

Dessutom kan en undersökning konkret ta avstamp i en jämförelse mellan svenska och multinationella organisationer då det utifrån nyfunnen teori samt vår undersökning visat sig att det kan vara en anledning till hur företagskulturen påverkar hur chefen beter sig och bedriver sitt ledarskap. Frågor om det finns skillnader mellan vem som bedriver ett chefskap eller ett ledarskap som kan bero på könstillhörighet är ett område som även kan undersökas för att se eventuella skillnader. Den schablonmässiga bilden ger uttryck att det bör finnas skillnader på hur män och kvinnor arbetar i organisationer vilket kan ifrågasättas.

6. Källförteckning

Alvehus, J. (2013). *Skriwa uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. 1. uppl. Stockholm: Liber.

Alvesson, M. & Sandberg, Å. (2003). *Ledning för alla?: Perspektivbrytningar i arbetsliv och företagsledning*. 4. uppl. Stockholm: SNS förl.

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2., [rev.] uppl. Malmö: Liber.

Eriksson-Zetterquist, Ulla, Kalling, Thomas & Styhre, Alexander (2006). *Organisation och organisering*. 2., [utök.] uppl. Malmö: Liber.

Grant, A. M. & Campbell, E.M. (2007). Doing good, doing harm, being well and burning out: The interactions of perceived prosocial and antisocial impact in service work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Volume 80, p. 665–691.

Hauge, L. J., Skogstad A. & Einarsen, S. (2010). The relative impact of workplace bullying as a social stressor at work. *Scandinavian Journal of psychology*, 51, 426-433.

Jönsson, S. A. & Strannegård, L. (red.). (2009). *Ledarskapsboken*. 1. uppl. Malmö: Liber.

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (1998). *Psykologi i organisation och ledning*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Kelloway EK, Day AL. (2005a). Building healthy workplaces: What we know so far. *Canadian Journal of Behavioural Science-Revue Canadienne Des Sciences Du Comportement*. 2005;37:223-235.

Kelloway EK, Day A. (2005b). Building Healthy Workplaces: Where We Need to Be. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des Sciences du comportement*. 2005;37:309-312.

Kelloway, E, Turner, N, Barling, J, & Loughlin, C (2012). Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership, *Work & Stress*, 26, 1, pp. 39-55 (17p).

Knesek, G. (2015). Creating a Feedback-Rich Workplace Environment: Lessons Learned Over a 35 Year Career in Human Resources. *The Psychologist-Manager Journal*. 2015, Vol. 18, Nos.3-4, 109-120.

Lofland, J. & Lofland, L. H. (1995). *Analyzing social settings: a guide to qualitative observation and analysis*. 3. ed. Belmont, Calif.: Wadsworth.

Lundqvist, D. Eriksson Fogelberg, A. & Ekberg, K. (2010). Exploring the relationship between managers' leadership and their health, *Work*, 42, 3, pp. 419-427 (9p).

Nebel, C. (2016). Stress kan göra din chef till en aggressiv krokodil. *Sydsvenskan*, 29 mars. <http://www.sydsvenskan.se/2016-03-29/stress-kan-gora-din-chef-till-en-aggressiv-krokodil> (Hämtad 2016-03-30).

Repstad, P. (1999). *Närhet och distans: kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*. 3., [rev.] uppl. Lund: Studentlitteratur.

Rubenowitz, S. (2004). *Organisationspsykologi och ledarskap*. 3., [omarb.] uppl. Lund: Studentlitteratur.

SAOB, *Svenska Akademiens ordbok* (1990). Ansvar. http://www.saob.se/artikel/?seek=ansvar&pz=1#U_A1757_63408 (Hämtad 2016-06-07).

SAOL, *Svenska akademins ordlista*. (2014). Motivation. <http://www.svenskaakademien.se/svenska-spraket/svenska-akademiens-ordlista-saol/saol-13-pa-natet/sok-i-ordlistan> (Hämtad 2016-06-07).

Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership: a dynamic view*. 1. ed San Francisco: Jossey-Bass.

Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2010). *Ledarskap*. 1. uppl. Malmö: Liber.

Tengblad, Stefan (2007). *Medarbetarskap: från ord till handling!*. 1. uppl. Malmö: Liber

Tullberg, M. (2006). *Med ljuset på: ledare och ledda i äldreomsorgen*. 1. uppl. Malmö: Liber.

Bilaga 1 - Intervjulist

Företag A

Anna, intervju 2016-04-26

Företag B

Barbro 2016-04-27

Bengt 2016-04-27

Benny 2016-04-29

Företag C

Camilla 2016-05-02

Carina 2016-05-02

Carl 2016-05-02

Caroline 2016-05-02

Christoffer 2016-05-02

Cornelia 2016-05-02

Bilaga 2 - Intervjuguide

Inledande frågor

- Berätta om dig själv, vem är du?
- Beskriv en vanlig arbetsvecka.

Företagskulturen/arbetsklimatets betydelse

- Kan du förklara hur stämningen är på er arbetsplats?
- Hur genomsyras era mål och visioner inom organisationen? Syns det internt och externt?
- Anser du att ni har rimliga mål inom organisationen?
- Finns det några riktlinjer ni ska förhålla er efter?

Ledarskap och relationer

- Vill du beskriva din relation med din chef?
- Vilket ansvar anser du att chefen har?
- Hur upplever du goda relationer på arbetsplatsen?
- Hur tycker du att dina upplevda relationer påverkar just ditt arbete på arbetsplatsen?
- Arbetar ni på något sätt för att uppnå goda relationer med era arbetskamrater? I så fall, på vilket sätt?
- Anser du att relationerna/situationerna påverkar ditt vardagliga liv?
- Om det uppstår konflikter på arbetsplatsen, hur hanterar ni dessa?

Motivation och trivsel på arbetsplatsen

- Tycker du att arbetsplatsen påverkar din hälsa och på vilket sätt?
- Känner du att din hälsa påverkar hur du presterar och mår på arbetet?
- Har din hälsa påverkats på något vis, på grund av din arbetsbelastning?
- När arbetar du som mest produktivt?
- Vilka faktorer påverkar din motivation till arbetet?
- Hur ser du på dina utvecklingspotentialer ut inom organisationen?
- Vad behöver du för att kunna prestera så bra som möjligt? Vilka faktorer påverkar din effektivitetsnivå?

Avslutande frågor

- Vilka är de viktigaste faktorerna för att du ska trivas på en arbetsplats?
- Det finns alltid saker man kan förbättra. Skulle du velat nämna något för att kunna göra er arbetsplats lite bättre?