

## **SOCIALA RELATIONER I DAGLIGVARUHANDELN**

En kvalitativ studie om det sociala samspelet mellan mellanchefer och medarbetare och förtroende i relationen

## **SOCIAL RELATIONSHIPS IN THE GROCERY RETAIL**

A qualitative study on the social interaction between middle managers and employees and trust in the relationship

Examensarbete inom huvudområdet  
företagsekonomi  
Grundnivå 15 Högskolepoäng  
Vårtermin År 2019

Emina Mujezinovic  
Gazlinda Fetahu

Handledare: Börje Boers  
Examinator: Anna Larsson

## **Sociala relationer i dagligvaruhandeln**

### **En kvalitativ studie om det sociala samspelet mellan mellanchefer och medarbetare och förtroende i relationen**

Examensrapport inlämnad av Emina Mujezinovic och Gazlinda Fetahu till Högskolan i Skövde, för Kandidatexamen (BSc) vid Institutionen för handel och företagande.

**20 maj 2019**

Härmed intygas att allt material i denna rapport, vilket inte är vårt eget, har blivit tydligt identifierat och att inget material är inkluderat som tidigare använts för erhållande av annan examen.

Signerat: E. Mujezinovic  
Emina Mujezinovic

Signerat: Gazlinda Fetahu  
Gazlinda Fetahu

# Förord

Det här examensarbetet avslutar vår treåriga utbildning på Ekonomiprogrammet vid Högskolan i Skövde.

Vi vill härmed tacka först och främst våra respondenter som tagit av sin arbetstid för att bidra med sina tankar, åsikter och upplevelser kring sociala relationer och därmed gjort denna studien genomförbar. Ett stort tack riktas även till vår handledare Börje Boers som med sitt stora engagemang, stöd och vägledning hjälpt oss under hela arbetsprocessen.

Slutligen vill vi tacka vår examinator Anna Larsson för sina konstruktiva synpunkter som varit behjälpliga under studiens gång.

Emina Mujezinovic & Gazlinda Fetahu

2019-05-20

## Sammanfattning

Bakgrunden till denna studie är den höga personalomsättningen som råder inom dagligvaruhandeln. Organisationens personalledning anses ha möjlighet att påverka personalomsättningen och möjligheten till inflytande varierar beroende på befattning. En mellanchefer är den chef som finns närmast till hand för medarbetaren, vilket gör att hen kan påverka personalomsättningen på olika sätt. Exempelvis kan mellancheferen påverka detta genom att skapa en grupp där alla känner delaktighet. Utöver detta finns det ett antal studier som visar att relationen till den närmaste chefen är av betydelse för huruvida medarbetaren väljer att stanna kvar inom organisationen eller inte.

De sociala relationerna mellanchefer–medarbetare är betydelsefulla för att medarbetaren ska välja att stanna kvar i organisationen. Vidare nämns också medarbetarskap som en förutsättning för att medarbetaren inte ska lämna. Eftersom ett flertal studier nämner vikten av välfungerade sociala relationer mellan medarbetare och mellanchefer har studiens författare valt att utgå från LMX–teorin. LMX–teorin berör studiens syfte–att skapa förståelse för hur de sociala relationerna mellan medarbetare och mellanchefer kan formas och utvecklas för att skapa förtroende i dagligvaruhandeln. Föreliggande studie har kvalitativ ansats och datainsamlingen består av tio semistrukturerade intervjuer med både medarbetare och mellanchefer inom dagligvaruhandeln.

I studiens empiri framgår att respondenterna är måna om de sociala relationerna och ser dessa som en förutsättning för att organisationen ska fungera på ett önskvärt sätt. I det empiriska materialet identifieras ett antal nyckelbegrepp som sedan bidrar till studiens analys. Några av de begrepp som uppkom gällande de sociala relationerna var respekt, lyhördhet, kommunikation och feedback. Vid intervjuerna identifierades ett antal olika faktorer som anses leda till högkvalitativa sociala relationer mellan medarbetare och mellanchefer.

I studiens slutsatser framgår vikten av att både mellancheferer och medarbetare visar intresse för varandra och är villiga att fördjupa de sociala relationerna. Det framgår också att ingen av parterna kan utföra sitt arbete på ett önskvärt sätt om det råder brist på välfungerande sociala relationer. De högkvalitativa relationerna avgörs av personkemin samt engagemang för att fördjupa relationen. Förtroende måste finnas mellan mellanchefer och medarbetare för ett välfungerande socialt samspel, oavsett relationens art till varandra.

**Nyckelord:** sociala relationer, dagligvaruhandeln, medarbetare, mellancheff, LMX, förtroende

## **Abstract**

The background to this study is the high employee turnover that prevails in the grocery retail. The personnel management in the organisation is considered to have the opportunity to influence the employee turnover and the possibility of influence varies depending on the position. A middle manager is the manager who works closest to the employees and can thus affect the employee turnover in different ways. For example, the middle manager can influence this by creating a group where everyone feels involved. In addition to this, there are a number of studies that show that the relationship with the immediate manager is of importance for whether or not the employee chooses to remain within the organisation.

The social relationships between middle managers and employees are important for employees' choices in remaining within the organisation. Furthermore, employeeship is mentioned as a prerequisite for the employee to not quit. Since a number of studies mention the importance of well-functioning social relations between employees and middle managers, the study's authors have chosen to apply the LMX theory in the study. The LMX theory concerns the purpose of the study—to create an understanding of how the social relationships between employees and middle managers can be shaped and developed to create trust in the grocery retail. The present study has a qualitative approach and the data collection consists of ten semi-structured interviews with both employees and middle managers in the grocery retail.

The empirical study shows that the respondents are concerned about the social relationships and consider these as a prerequisite for the organization to function in a desirable way. The empirical material identifies a number of key concepts that contribute to the study's analysis. Some of the concepts that were brought up in the social relationships were respect, responsiveness, communication and feedback. During the interviews, a number of different factors were identified that are considered to lead to high-quality social relationships between employees and middle managers.

The conclusions show the importance that both middle managers and employees show an interest in each other and the will to deepen their social relationships. It also appears that none of the parties can perform in a desirable way if there is a lack of well-functioning social relationships. The high-quality relationships are determined by the personal chemistry and commitment to deepen the relationship. Trust must exist between middle

managers and employees for a well-functioning social interaction, regardless of the nature of the relationship to each other.

**Keywords:** social relationships, grocery retail, employees, middle managers, LMX, trust

# Innehållsförteckning

<b>1 Inledning</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 Problembakgrund</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2 Problemdiskussion</b> .....	<b>2</b>
<b>1.3 Problemformulering</b> .....	<b>5</b>
<b>1.4 Syfte</b> .....	<b>5</b>
<b>1.5 Avgränsningar</b> .....	<b>5</b>
<b>2 Teoretisk referensram</b> .....	<b>6</b>
<b>2.1 Mellancheff</b> .....	<b>6</b>
<b>2.2 Medarbetarskap</b> .....	<b>7</b>
<b>2.3 Förtroende</b> .....	<b>8</b>
<b>2.4 Sociala relationer–chef och medarbetare</b> .....	<b>9</b>
<b>2.5 Leader–Member Exchange (LMX)</b> .....	<b>9</b>
<b>2.5.1 Introduktion</b> .....	<b>9</b>
<b>2.5.2 Högkvalitativa och lågkvalitativa relationer</b> .....	<b>10</b>
<b>2.6 Analysmodell</b> .....	<b>12</b>
<b>3 Metod</b> .....	<b>14</b>
<b>3.1 Val av metod</b> .....	<b>14</b>
<b>3.2 Datainsamlingsmetod</b> .....	<b>14</b>
<b>3.3 Urval av respondenter</b> .....	<b>15</b>
<b>3.4 Intervju</b> .....	<b>16</b>
<b>3.5 Intervjugenomförande</b> .....	<b>17</b>
<b>3.6 Dataanalys</b> .....	<b>17</b>
<b>3.7 Trovärdighet</b> .....	<b>18</b>
<b>3.8 Etiska överväganden</b> .....	<b>20</b>
<b>3.9 Källkritik</b> .....	<b>20</b>



3.10	Metodkritik .....	21
4	<i>Empiri</i> .....	22
4.1	Intervjuer Mellanchefer .....	22
4.1.1	De sociala relationernas betydelse för mellancheferns arbete .....	22
4.1.2	Mellancheferns arbete med att stärka de sociala relationerna .....	23
4.1.3	Tidens påverkan på utvecklingen av de sociala relationerna .....	25
4.1.4	Högkvalitativa respektive lågkvalitativa relationer .....	25
4.1.5	Betydelsen av förtroende i de sociala relationerna .....	28
4.2	Intervjuer Medarbetare .....	30
4.2.1	De sociala relationers betydelse för medarbetarna.....	30
4.2.2	Högkvalitativa respektive lågkvalitativa relationer .....	31
4.2.3	Förtroende i sociala relationer.....	32
4.2.4	Mellancheferns påverkan på relationen/förtroendet .....	34
4.3	En samlad bild av det empiriska materialet .....	36
4.3.1	En sammanfattning av insamlat material från mellanchefer .....	36
4.3.2	En sammanfattning av insamlat material från medarbetare .....	36
5	<i>Analys</i> .....	38
5.1	Sociala relationer mellan medarbetare och mellanchefer.....	38
5.2	LMX–högkvalitativa och lågkvalitativa relationer .....	41
5.3	Förtroende–grunden till ett välfungerande socialt samspel .....	44
6	<i>Slutsats</i> .....	48
6.1	Reflektioner över studiens resultat .....	50
6.2	Vetenskapligt bidrag .....	51
6.3	Praktiska implikationer .....	52
6.4	Förslag till framtida forskning .....	53
6.5	Kritik till studien .....	54
	<i>Litteraturförteckning</i> .....	55
	<i>Bilaga 1</i> .....	60
	Individuella reflektioner .....	60

<b><i>Bilaga 2</i></b> .....	<b>63</b>
<b>Intervjuguide</b> .....	<b>63</b>
<b><i>Bilaga 3</i></b> .....	<b>66</b>
<b>Informationsbrev</b> .....	<b>66</b>

# 1 Inledning

*I kommande avsnitt kommer bakgrunden till det valda problemområdet att presenteras, varefter sker en problemdiskussion kring problemet. Dessa efterföljs av problemformulering, syfte och frågeställningar. Avslutningsvis redogörs en avgränsning för studien.*

## 1.1 Problembakgrund

Dagligvaruhandeln är den fjärde största sektorn i svenskt arbetsliv och sysselsätter ungefär elva procent av den totala arbetskraften, men samtidigt är det en stor del av de anställda som väljer att lämna branschen (Leppänen & Sellerberg, 2016). De sociala relationerna har en stor betydelse för personalomsättningen eftersom ett positivt arbetsklimat och ett gott samarbete är en förutsättning för en attraktiv och god arbetsplats, både för att locka nya medarbetare och att behålla arbetsstyrka (Lennér Axelson & Thylefors, 2018).

Personalomsättningen är ett högst aktuellt ämne inom detaljhandeln och det leder till ökade kostnader för företagen, de kostnader som berörs är bl.a. avvecklingskostnader, kunskapsförluster samt kostnader för rekrytering och utbildning för eventuella ersättare (Leppänen & Sellerberg, 2016). Vidare är aspekter som bl.a. individuella egenskaper, organisatoriska faktorer, rådande förhållanden på arbetsmarknaden, låg arbetstillfredsställelse och missnöje med arbetsvillkoren som leder till en ökad personalomsättning (Mobley, Griffeth, Hand, & Meglino, 1979; Sjöberg & Sverke, 2000). Ledarskapsfenomenet har också en inverkan på en medarbetares intention till att lämna eller stanna kvar på arbetsplatsen. Ledarskapet påverkar personalens rörlighet genom medarbetares engagemang i arbetet och identifikation med organisationen som ska leda till ett högre förtroende och vilja för att följa ledarens vägledning, vision och ideologi i organisationen (Gyensare, Anku-Tsede, Sanda, & Okpoti, 2019). Det finns ett antal studier som visar att relationen till den närmaste chefen har en väldigt stor betydelse för om medarbetaren vill stanna eller lämna (Babin & Boles, 1996; Knight, Crutsinger, & Kim, 2006). En relation som består av bl.a. ömsesidig respekt, stöd, eftersträvan till en god stämning på arbetsplatsen kan bidra till tillhörighet, arbetstillfredsställelse och därmed högre engagemang på jobbet, vilket medför att det är mer sannolikt att medarbetarna vill stanna kvar i organisationen (Babin & Boles, 1996; Knight et al., 2006; Gerstner & Day, 1997; Hemlin, Denti, & Tengblad, 2014).

Personalledningen har olika inflytande på personalomsättningen, beroende på chefsrollens befattning. De högst uppsatta cheferna får exempelvis vara med och påverka löner och bonusar, men har inte samma relation till medarbetarna som mellancheferna har. Mellanchefernas arbete kan på flera olika sätt påverka personalomsättningen eftersom en mellanchefer är den närmsta kontakten till medarbetarna. På grund av sin position i företaget så kan denna typ av chef påverka personalomsättningen, bland annat genom att skapa en grupp där alla känner sig delaktiga och väl medvetna om organisationens mål. Mellancheferna är i många fall även ansvariga över att fördela ut arbetsenhetens resurser, vilket innefattar utveckling av arbetet och utbildningar (Johansen, 2013). Med tillgång till resurser och vetskapen om enskilda medarbetares syn på arbetet kan mellancheferna därför ge rätt personer chansen till att förbättras och utvecklas, och på så sätt förhoppningsvis minska personalomsättningen. Sammanfattningsvis kan det påstås att mellancheferna har en väldigt påfrestande befattning och situation med mycket ansvar och förväntningar både uppifrån och nedifrån och deras roll går ut på att vara både ledare och chefer (Hailey & Balogun, 2004). Begreppet mellanchefer i studien syftar till en person som har ansvar för ett antal olika individer, samt är ansvarig för en egen avdelning i butiken. Att flertalet medarbetare väljer att lämna branschen måste ha sin orsak och därför kommer denna studie att fokusera på hur de sociala relationerna mellan medarbetare och mellanchefer kan få medarbetarna att vilja stanna kvar i dagligvaruhandeln.

## **1.2 Problemdiskussion**

Sociala relationer mellan mellanchefer och medarbetare har en stor betydelse för medarbetarnas val att stanna eller lämna sin anställning (Babin & Boles, 1996; Knight et al., 2006). Sett ur ett ledarskapsperspektiv har ledaren/cheferna en väsentlig roll i skapandet av en god arbetsmiljö för medarbetarna. En chef som uppmuntrar, styr i rätt riktning och är mentor åt sina medarbetare indikerar på arbetstillfredsställelse. Stödjande chefer som bl.a. behandlar medarbetare med respekt och dignitet samt ger ärlig återkoppling, har ett stort inflytande på medarbetarnas fortsatta karriär i en organisation. Detaljhandelsmedarbetare som anser att de har stödjande chefer upplever mindre tvetydighet i sin arbetsroll och har därför ett högre engagemang i arbetet. Mellanchefer som fastställer tydliga förväntningar, ansvar och riktlinjer för arbetet medför att organisationen jobbar mot samma mål. Ett team som eftersträvar tydliga mål leder till att medarbetarna blir mer motiverade och engagerade i sitt arbete. Mellanchefer med en bristande kommunikation och en kritisk återkoppling med oftast negativa synpunkter hämmar medarbetaren att

exempelvis erbjuda okonventionella lösningar och ta egna initiativ, och kan därmed känna sig osäker i sin arbetsroll (Knight et al., 2006; Babin & Boles, 1996; Hausknecht, Rodda, & Howard, 2009). Tidigare forskning visar att hög personalomsättning är kopplad till närmaste chefs bristande och hänsynslösa bemötande av medarbetarnas behov eller bristande feedback och erkännande (Porter & Steers, 1973). Således har de sociala relationer mellan chef–medarbetare en avgörande roll i medarbetarnas engagemang i arbetet och därmed även på personalomsättningen. Högre engagemang är förknippat med arbetstillfredsställelse, som i sin tur har en direkt påverkan på en medarbetares intentioner för en fortsatt anställning. Detta är för att engagerade medarbetare tror på organisationens värderingar och mål och är villiga att anstränga sig på dess vägnar (Hausknecht et al., 2009).

Hersey och Blanchard (1993) menar att ett framgångsrikt ledarskap är beroende av både ledare och medarbetare där det ska tas hänsyn till varje individ och dess förmågor för att kunna föra organisationen framåt. Medarbetarskap blir därför aktuell då medarbetarna ska besitta dels en social förmåga och dels en uppgiftsorienterad förmåga för att kunna nå ett optimalt resultat (Bertlett, 2011; Hersey & Blanchard, 1993). Medarbetarskap har olika definitioner men forskarna är överens om att det handlar om deltagande och kommunikativa processer mellan chefer och medarbetare, som sker genom sociala relationer och samarbeten. En arbetsgrupp som är präglad av ett bra samarbete, gemenskap, ansvarstagande, förtroende samt engagemang är resultat av kombinationen mellan ledarskap och medarbetarskap. Ledarskap och medarbetarskap kan utövas bäst i samspel när en chef har skapat en relation till medarbetarna (Hällsten & Tengblad, 2006). Vidare är medarbetarskap ett beteende och tankesätt som främjar både personlig och yrkesmässig utveckling och som uppmuntrar eget ansvarstagande. När samtliga medarbetare är engagerade i arbetet ökar produktiviteten som i sin tur ska öka arbetstillfredsställelsen. Medarbetarskap är därmed en viktig komponent för att medarbetarna ska stanna i en organisation.

Gemensamt för ovanstående författare är att alla betonar vikten av att ha en förståelse för faktorer som påverkar de mänskliga resurserna. Rudolfsson (2009) nämner dock att dagligvaruhandelns miljö präglas av allt högre krav på ledare. Ledarna, i detta fall mellancheferna, får större grupper att arbeta med samtidigt som det förväntas att de ständigt ska förbättra sig. Högre krav på ledarna leder till att dessa inte får den tid som krävs till att utveckla sociala relationer till sina anställda, något som ses som problematiskt då samtliga

författare, Knight et al. (2006), Babin och Boles (1996) och Hausknecht et al. (2009) menar att relationen mellan ledare och medarbetare är avgörande för att medarbetare ska välja att stanna kvar inom företaget.

Rudolfsson (2009) hänvisar bland annat till Leader–Member exchange i sin rapport. Chefer och medarbetare förväntas vilja utveckla sig själva, kollegor och verksamheten för att nå en god kvalitet och en hög produktion. Forskning visar att kvaliteten på relationen chef–medarbetare har en påverkan på medarbetarnas prestation och arbetstillfredsställelse (Gerstner & Day, 1997; Hemlin et al., 2014). Till skillnad från andra ledarskapsteorier sätter Leader–Member exchange (LMX) i fokus den ömsesidiga relationen mellan chefen och dennes medarbetare. Teorin används för att utvärdera kvaliteten på relationen mellan ledare och medarbetare. Kvaliteten i relationen avser att chef och medarbetarna utvecklar ett moget partnerskap genom samarbete. Relationens kvalitet påverkas och utvecklas positivt om ömsesidig respekt, förtroende, engagemang och gillande finns (Graen & Uhl-Bien, 1995). Medarbetares prestationer och kreativitet beror på om det är hög eller låg kvalitet i relationen chef–medarbetare, som i sin tur påverkar lojaliteten och arbetstillfredsställelsen. I Rudolfssons rapport framgår att det inte finns särskilt mycket forskning på effekten av olika ledarskapsstilar inom dagligvaruhandeln (Rudolfsson, 2009).

Utifrån ovannämnda redogörelse anser vi att det är ett väsentligt och aktuellt ämne att studera vad den sociala relationen mellan mellanchefer och medarbetare utifrån LMX-teorin kan ha för påverkan i personalens rörlighet inom dagligvaruhandeln, då tidigare forskning har visat att relationen till närmaste chefen har en stor betydelse i medarbetares avsikter för att stanna i en organisation. Av den litteratursökning vi gjort finns det nästintill ingen forskning som behandlar de sociala relationerna chef–medarbetare i just dagligvaruhandeln, utan det är fokuserat endast på detaljhandelsbranschen (Babin & Boles, 1996; Knight et al., 2006; Hausknecht et al., 2009). Även studier som behandlar LMX är det väldigt begränsat om och med den anledningen har vi valt att kombinera LMX, medarbetarskap och sociala relationer i denna studie. Förhoppningsvis kommer denna undersökning att ge ett nytt och användbart bidrag för både litteraturen och detaljhandlarna i dagligvaruhandeln i första hand, men även för hela detaljhandeln.

### **1.3 Problemformulering**

Mot ovanstående bakgrund och diskussion om personalomsättningens konsekvenser för organisationer och ledarskapets, medarbetarskapets och relationers betydelse för medarbetares intentioner för en fortsatt karriär inom företagen vill vi undersöka närmare hur de sociala relationerna mellan mellanchefer och medarbetare kan påverka medarbetares val att stanna kvar inom dagligvaruhandeln. Tidigare studier har visat att relationen mellan ledare och medarbetare kan komma att påverka personalomsättningen. Studien kommer att tillämpa LMX-teorin på de sociala relationerna mellanchefer–medarbetare för att det föreligger ett kunskapsgap kring denna relation inom dagligvaruhandeln.

### **1.4 Syfte**

Syftet med denna studie är att skapa förståelse för hur sociala relationer mellan mellanchefer och medarbetare kan formas och utvecklas för att skapa förtroende i dagligvaruhandeln. Syftet kommer att besvaras med hjälp av Leader–Member exchange.

Följande frågeställningar har formulerats för att precisera syftet:

- Hur ser mellancheferna på den sociala relationen till medarbetarna?
- Hur ser medarbetarna på den sociala relationen till mellancheferna?

### **1.5 Avgränsningar**

Föreliggande studie avser att fokusera på de sociala relationerna mellan medarbetare och mellanchefer inom dagligvaruhandeln. Även andra faktorer utöver sociala relationer har en signifikant påverkan på individers val att stanna kvar i en organisation men studien är medvetet avgränsat till Leader–Member exchange (LMX), som är en förekommande vetenskaplig modell i det sociala samspelet inom organisationer. Författarna även valde att inte beakta retention management då de sociala relationerna kommer att behandlas efter den indelningen som förekommer i LMX-teorin. För att skapa förståelse för sociala relationer på arbetsplatsen och hur dessa uppfattas av aktörerna mellanchefer och medarbetare inom dagligvaruhandeln gjordes studien utifrån ett mellanchefer- och ett medarbetarperspektiv. Personalomsättningen är endast en bakgrundsvariabel och kommer inte att fördjupas mer i de kommande avsnitten då det blir en för bred studie med tanke på studiens begränsade tid och omfattning.

## 2 Teoretisk referensram

*I detta avsnitt presenteras tidigare forskning som har relevans för studiens problemområde för att ge läsaren en inblick i och en djupare förståelse för den problematik som redogjordes i föregående avsnitt. Den teoretiska referensramen kommer att mynna ut i en analysmodell som ligger till grund för den empiriska samlings analys.*

### 2.1 Mellanchefer

Harding, Lee och Ford (2014) redogör att mellanchefer har en central befattning inom den organisatoriska hierarkin som har ansvar för förverkligandet av ledningens planer genom att säkerställa att personalen fullbordar sina arbetsuppgifter. Mellanchefers identitet förväxlas mellan att kontrollera, bli kontrollerad, få motstånd samt stå emot (Harding et al., 2014).

En allmätkänd definition av rollen mellanchefer är positionen mellan den högsta ledningen och den operativa personalen, där förväntningar kommer både uppifrån från ledningen och nedifrån från underordnade. Mellanchefers arbetsuppgifter kan variera mellan olika organisationer men dessa kan inkludera som att implementera strategier, kommunicera, motivera, rekrytera, skapa en effektiv arbetsmiljö och effektiva personalteam, lösa konflikter samt fördela resurser (Hailey & Balogun, 2004).

Mellanchefers hierarkiska placering gör att de får i uppdrag att implementera ledningens eller en överordnas chefs beslut över de underordnade samt delegera arbetsuppgifter till dessa. En mellanchefer traditionella arbetsuppgifter innefattar planering, budgetering och koordinering av verksamheten. På senare år har dock mellancheferens roll breddats ut och involverar även personalhantering där denne ska skapa motivation, förståelse och interaktion hos medarbetarna. Mellancheferna ska övervaka personal och samtidigt fungera som ett emotionellt stöd för medarbetarna samt ge coaching och utbildning. Det finns inte en fast definition för en mellanchefer ansvar och arbetsuppgifter men Hailey och Balogun (2004), Balogun (2003) samt Bryant och Stensaker (2011) påstår att rollen är mångfacetterad och mellancheferen tvingas att prioritera mellan dessa. Eftersom de befinner sig mellan de överordnade och underordnade hanterar de olika krav som kommer från båda riktningarna vilket tyder på en påfrestande situation och rollkonflikt hos mellancheferen. Rollkonflikten uppstår när det kommer motstridiga önskemål från både medarbetare och överordnad och då måste mellancheferen fungera som en medlare mellan dessa.



Mellanchefens arbete blir då att hitta en balans för att tillgodose deras önskemål och göra båda parter nöjda med ett lyckat utfall. Detta resonemang tyder på att det råder delade meningar på överordnades och medarbetares förväntningar av mellanchefen, vilket kan komplicera en mellanchefs val av agerande.

Av ovanstående redogörelse framgår det tydligt att en mellanchefs roll pendlar mycket mellan att vara chef och ledare i sin befattning. Ledaren är den som ska inspirera och motivera, bestämma människors strategiska visioner och deras riktning men även den som ska ge upphov till viktiga förändringar och bedriva utveckling. Vidare fokuserar ledaren på människor och interaktionen dem emellan samt ska jobba för att främja sunda relationer och engagemang på arbetet (Sveningsson & Alvesson, 2010; Kotter, 1990). Chefer är däremot de som organiserar, planerar och budgeterar. De ska även producera ekonomiska resultat och kontrollera och hitta lösningar till problem (Kotter, 1990; Yukl, 2010). Både ledarskap och chefskap måste kombineras för att uppnå förväntade resultat. Varken ledarskap eller chefskap kan ersätta varandra utan båda uppfyller olika funktioner som är nödvändiga för alla organisationer som vill bli pålitliga och effektiva i deras verksamhet (Kotter, 1990).

## **2.2 Medarbetarskap**

Flertalet studier är överens om att medarbetarskap handlar om samarbete och relationer samt medarbetarnas hantering av relationen till både arbetsuppgiften och kollegorna (Bertlett, 2011). Møller (1994) påstår att medarbetarskap uppvisas när medarbetaren engagerar sig helhjärtad och jobbar målinriktat för organisationens överlevnad och utveckling. Organisationen ska främja medarbetarskap genom att stimulera medarbetarna till att ta ansvar, vara involverade och komma med kreativa insatser i arbetet (Møller, 1994). Medarbetarskap handlar om att uppmuntra till ett tankesätt och beteende som ska resultera i personlig och yrkesmässig utveckling samt deltagande och inflytande i arbetsprocessen och i gruppen. Arbetstillfredsställelse och produktivitet har visat sig öka när inflytandet och deltagandet är högt i gruppen och arbetet. Vidare innefattar medarbetarskap hantering av relationerna på arbetsplatsen (Hällsten & Tengblad, 2006). Det är omöjligt att leda om ledaren inte först har skapat någon form av social relation och förtroende till den som ska ledas. För att en ledare ska kunna utöva någon form av ledarskap krävs det att det finns ett ömsesidigt intresse till ett samspel mellan både ledare och medarbetare (Tengblad, 2009).

## 2.3 Förtroende

Hällsten och Tengblad (2006) nämner vikten av att avsätta tid för relationsskapandet mellan ledare och medarbetare. För att förtroende och öppenhet ska fungera på arbetsplatsen är det viktigt att en ständig dialog förs mellan båda parter (Hällsten & Tengblad, 2006)

I en artikel skriven av Brashear, Boles, Bellenger och Brooks (2003) nämns vikten av att relationen mellan ledare och medarbetare är förtroendefull. Förtroendet är en av de viktigaste aspekterna eftersom det påverkar medarbetarnas attityder gentemot arbetet samt deras engagemang och tillfredsställelse på arbetsplatsen (Lagace 1991; Brashear et al., 2003). Forskning har enligt författarna visat att förtroende är en av de viktigaste faktorerna vad gäller både individers individuella effektivitet samt organisationers i stort. Två byggstenar som är avgörande för förtroendet är gemensamma värderingar och respekt, men även faktorer som gemensamma intressen och mål har stor roll för förtroendets utveckling (Brashear et al., 2003; Lewicki & Stevenson, 1997). Eftersom en arbetsledare eller chef oftast bestämmer arbetstagarens lön och arbetsuppgifter behöver ledare besitta viss kunskap och kompetens för att vinna medarbetarnas förtroende. Brist på kunskap och kompetens kunde i vissa fall leda till en avsaknad av förtroende till cheferna (Ramaswami, 1996). I många fall baseras förtroendeutvecklingen på relationella faktorer som har utvecklats i ett samspel där oro och respekt är förekommande (Brashear et al., 2003).

För att ett ömsesidigt förtroende ska byggas upp krävs det att båda parter vill varandras bästa vilket innebär att medarbetare kan acceptera kritik och dylikt eftersom de är medvetna om att ledaren vill hjälpa till. I artikeln framgår också att ledares direktiv i vissa fall kan ha motsatt effekt. Om medarbetaren ständigt blir tillsagd om vad denne ska göra minskar tron på den egna förmågan, vilket gör att egna initiativ riskerar att utebli. Om medarbetarna slutar ta egna initiativ för att utvecklas så kommer också organisationen att sluta utvecklas (Marshall, 2011).

Marshall (2011) beskriver också chefens förmåga att lyssna utan att avbryta som något värdefullt för att skapa förtroende hos medarbetaren. Att lyssna och värdera det medarbetaren säger påverkar på ett positivt sätt förmågan att kunna förstå hur medarbetarna tänker och känner. Slutsatsen är att kommunikation och lagarbete kommer att utebli helt om förtroende saknas, moralen minskar och omsättningen av personalen ökar (Marshall, 2011).

## **2.4 Sociala relationer–chef och medarbetare**

Anderson berör begreppet relationell samordning i sin artikel. Relationell samordning är enligt författaren en tvåkomponentsprocess där som börjar med att chef och medarbetare utvecklar ett förhållande till varandra. Delade mål, delad kunskap och ömsesidig respekt är några av de viktigaste byggstenarna för att förhållandet mellan dessa två parter ska fungera. Författaren menar att en gemensam syn på arbetet leder till att organisationens mål har större chans att förverkligas, jämfört med en situation där det råder delade meningar om vilket arbete som ska utföras. Genom att ha samma syn på rådande situation kan medarbetare och chef genom god kommunikation tillsammans lösa problemet (Anderson, 2006).

Chefen är ansvarig för att det sociala samspelet fungerar. Chefen måste börja med att sprida viktig information till sina medarbetare, och på så sätt sätta standarden för den kommunikation som ska ske. Om en chef visar sig öppen för att utveckla en relation med medarbetaren är det troligt att denne känner ett starkare förtroende för chefen, och dessa parter kan då i sin tur utveckla en djupare relation som kantas av gemensamma mål och öppen kommunikation (Härenstam & Bejerot, 2011; Anderson, 2006).

Anderson menar att relationell samordning bygger på mängden information som delas mellan chefen och medarbetaren. För att skapa ett kvalitetsförhållande till medarbetaren måste chefen därför dela med sig av information till medarbetaren, och göra denne delaktig i den problemlösning som måste ske (Anderson, 2006). Om medarbetaren får vara delaktig i hela problemlösningsprocessen så kommer denne att lära sig mer om arbetet och samtidigt känna mer förtroende för chefen. Detta leder i sin tur till att medarbetaren känner sig säkrare på sin förmåga och genom att ta egna initiativ kommer att utvecklas i sin roll.

## **2.5 Leader–Member Exchange (LMX)**

### **2.5.1 Introduktion**

LMX eller Leader–Member Exchange, som teorin kallas har blivit mer uppmärksammas under de senaste åren. Det är flertalet olika studier som undersökt hur LMX fungerar i praktiken, varpå många av dessa har kommit fram till att förbättringar inom teorin har skett. LMX har under senare tid genomgått en rad förbättringar, vid dess start var teorin endast ett alternativ till de mer sedvanliga ledarskapsstilarna. Från att enbart ha varit ett alternativ så har LMX utvecklats till att bli en ledarskapsstil som skapar ett mer effektivt ledarskap. I teorin så förespråkas utveckling och underhåll av mogna ledarskapsrelationer. Graen och

Uhl-bien (1995) nämner i sin artikel att effektiva ledarskapsprocesser skapas först när ledare och anhängare kan utveckla mogna ledarskapsrelationer. Genom välutvecklade relationer skapas en rad olika fördelar anser författarna till artikeln (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Många andra ledarskapsteoriernas syfte är att förklara ledarskapet som en funktion av ledarnas personliga egenskaper, rådande situationer samt en interaktion med dessa två. Kang och Stewart (2007) menar att LMX utvecklats till en tvådelad teori, för att djupare kunna förstå sig på olika ledarskapsrelationer. Författarna påstår i sin artikel att ledare delar upp sina olika följare. Följarna ses i denna studie som medarbetare, vilket innebär att en mellancheff alltså delar in sina medarbetare i olika kategorier. De två kategorierna består av en in-grupp och en ut-grupp. Den så kallade in-gruppen består av ett visst antal medarbetare som anses vara betrodda och har en mer djupgående relation med ledaren, medan ut-gruppen består av medarbetare som har en mer formell typ av relation med ledaren. Således har ledaren enligt Kang och Stewart (2007) en mer välutvecklad relation med in-gruppen. Detta förklaras av att ledarens tid är begränsad vilket leder till att det blir omöjligt för ledaren att ägna lika mycket tid åt alla medarbetare (Kang & Stewart, 2007). Enligt Scherbaum, Goldstein och Graen (2011) väljer ledaren vilka som ska tillhöra in-gruppen baserad på bl.a. individuell prestation. De personer som presterar högt har således större chans att hamna i in-gruppen. Dessa personer är då föremål för ett högkvalitativt samspel, vilket innebär att de ständigt uppmuntras och får de nödvändigaste verktygen för att lyckas i sitt arbete. Författarna till denna studie nämner också att LMX-relationerna kan utvecklas och fördjupas över tid. Till en början kan relationen vara ytlig, för att senare utvecklas ju mer parterna lär känna varandra (Scherbaum et al., 2011)

I en artikel skriven av Wang, Gan och Wu (2016) diskuteras vikten av att medarbetarna får göra sin röst hörd. Författarna betonar vikten av medarbetarnas tankar och åsikter för att organisationer ska kunna utvecklas och bli hållbara. LMX är därför användbart så att medarbetarna ska kunna påverka sin arbetsituation (Wang et al., 2016).

### **2.5.2 Högkvalitativa och lågkvalitativa relationer**

Även Liu, Cai, Li, Shi och Fang (2013) har i sin studie undersökt hur LMX fungerar i olika organisationer. Precis som Kang och Stewart (2007) nämner ovannämnda författare att ledare som tillämpar LMX-teorin får två olika grupper att leda på grund av den tidspress som råder. Ledarna har därför olika typer av relationer till sina medarbetare vilka beskrivs

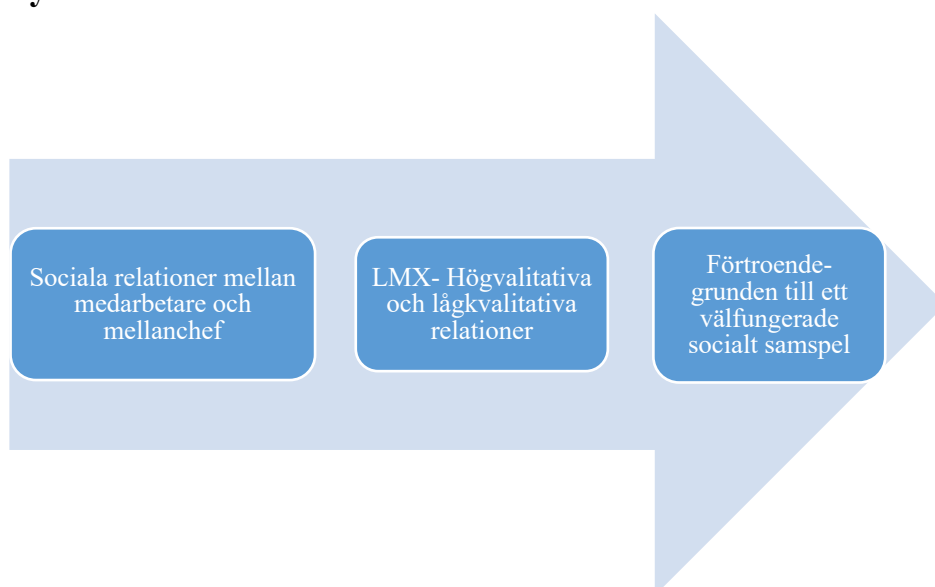
som högkvalitativa respektive lågkvalitativa LMX–relationer. Vad gäller de högkvalitativa relationerna kännetecknas dessa av djup förståelse och hög grad av förtroende samt belöningar. Detta i sin tur leder till att medarbetarna ofta beröms och erhåller olika former av fördelar. De lågkvalitativa LMX–relationerna kännetecknas istället av uppgiftsfokus och misstro. Vad gäller de lågkvalitativa relationerna tenderar de medarbetarna som hamnar i denna kategori att få mindre uppmärksamhet och fördelar jämfört med de medarbetare vars relationer är av högkvalitativ karaktär (Liu et al., 2013). Hooper och Martin (2008) redogör i sin forskning att ledare utvecklar olika relationer till medarbetarna utifrån deras personlighet. Detta innebär att de medarbetare som liknar ledarna mer personlighetsmässigt är föremål för ett högkvalitativt utbyte (Hooper & Martin, 2008). Dock hävdar Graen och Uhl-Bien (1995) att den högkvalitativa relationen kännetecknas av egenskaperna tillit, respekt och förpliktelse. Schriesheim, Castro och Cogliser (1999) föreslår att även uppmärksamhet, ömsesidigt stöd, lojalitet, gillande samt handlingsfrihet är grunden till ett högkvalitativt utbyte (Schriesheim et al., 1999). Senare forskning har påvisat att delaktighet, inflytande, delegering och professionell respekt är fler faktorer som leder till hög kvalitet i relationen (Ferris, o.a., 2009). Således medför den höga kvalitén i relationen till minskad frånvaro, ökat stöd samt ökad arbetstillfredsställelse, vilket gynnar samtliga i organisationen. Däremot leder den låga kvalitén till att medarbetarna får begränsat stöd och tilldelas få eller inga fördelar som tidigare nämnt (Harris, Wheeler, & Kacmar, 2009).

Gerstner och Day (1997) samt Schyns och Wolfram (2008) har lagt mer fokus på överensstämmelsen mellan ledarens och medarbetarens skattning av LMX–relationen. Studien uppvisar att ledare i genomsnitt skattar relationens kvalitet lägre än medarbetarna. Detta beror på att ledare betraktar relationen med en mer komplex och multidimensionell syn än medarbetarna vilket kan vara en av orsakerna till den bristande överensstämmelsen mellan dem gällande skattningen av relationen. De kom fram till att ledaren förväntar sig att medarbetarna presterar för att denne ska erbjuda en god relation. Medarbetarnas svar antydde på att det är arbetstillfredsställelse som ska framföras inför ledaren i den höga relationen fastän det var prestation som cheferna förväntade sig (Schyns & Wolfram, 2008; Gerstner & Day, 1997).

Zhou och Schriesheim (2010) redogör att befattningen i organisationen är en av de faktorer som medför att individer skattar relationen olika. Detta på grund av att de olika befattningarna utför arbetet efter olika värderingar och perspektiv. Därför är det ledarnas

och medarbetarnas olika positioner som gör att de skattar och värderar olika relationsaspekter på olika sätt. En bidragande orsak till att kvalitén på relationen skattas olika av ledare och medarbetare är för att ledare är mer uppgiftsorienterade. Därmed värderar ledare uppgiftsrelaterade relationsaspekter högre än medarbetarna, vilket antyder att det inte är endast befattningen inom organisationen som kan påverka deras syn på relationen. I studien framkommer att ledare skattar uppgiftsrelaterade relationsaspekter som prestation och kompetens högre, vilket är grunden till en högkvalitativ relation. Medarbetare skattar däremot sociala relationsaspekter högre än ledare där de menar att aspekter som stöd och uppskattning är viktiga för en god relation. Således betydde dessa resultat att samtliga uppgifts- och socialt orienterade relationsaspekter har en nyckelroll i relationen men att de värderades som olika viktiga (Zhou & Schriesheim, 2010).

## 2.6 Analysmodell



*Figur 1 Analysmodell utformad av författarna*

Analysmodellen utgår från den teoretiska referensramen och kommer att användas för att analysera insamlad empiri samt för att besvara studiens syfte och frågeställningar. Modellen är till för att tydliggöra sambandet mellan studiens teori och uppsatsens frågeställningar. Teorierna som beskrivs i detta kapitel fokuserar på mellancheferna, medarbetarskap, förtroende, sociala relationer chef–medarbetare samt Leader–Member exchange med hög– och lågkvalitativa relationer. Teorierna fungerar som verktyg för att kunna identifiera empirins relevanta delar.

Syftet med studien är att skapa förståelse för hur de sociala relationerna mellan medarbetare och mellanchefer kan formas och utvecklas för att skapa förtroende i dagligvaruhandeln. Detta kommer att undersökas med hjälp av teorin där ovanstående modell kommer att användas som verktyg vid analysering av det insamlade empiriska materialet. LMX-teorin fokuserar på samspelet mellan ledare och mellanchefer, vilket ses som lämplig teori när denna studie ska genomföras. I denna teori framgår att ledare tenderar att dela in sina medarbetare i olika grupper, där den ena gruppen kännetecknas av ett högkvalitativt utbyte och den andra tenderar att ha lägre kvalitet på utbytet. De högkvalitativa relationerna kännetecknas bland annat av djup förståelse samt hög grad av förtroende (Liu et al., 2013). Förtroende är en av de viktigaste faktorerna i ett samarbete som påverkar engagemang, arbetstillfredsställelse och därmed en hel organisations prestation (Brashear et al., 2003; Lagace, 1991).

## 3 Metod

*Avsnittet innehåller beskrivning och motivering av studiens tillvägagångssätt, insamling av empiri och hur urvalet av respondenterna skedde. Vidare diskuteras även trovärdighet och etiska överväganden för att sedan avslutas med ett kritiskt förhållningssätt till den valda metoden.*

### 3.1 Val av metod

Syftet med studien är att skapa förståelse för hur sociala relationer mellan mellanchefer och medarbetare kan formas och utvecklas för att skapa förtroende i dagligvaruhandeln. För att kunna få fram en bild av det sociala samspelet mellan parterna krävs det utförliga svar av både mellanchefer och medarbetare. En beskrivning av den enskilda upplevelsen innebär att en individ talar med egna ord vilket ger möjlighet till att ta del av deras uppfattning och tolkning av den sociala situation som de befinner sig i. Bryman och Bell (2017) påstår att ett kvalitativt tillvägagångssätt har mer utrymme för tolkningar varför den kvalitativa metoden ansågs passande till studiens frågeställning. En kvalitativ metod bedömdes som bäst lämpad då mellanchefer och medarbetare fick större möjlighet till att uppge sina subjektiva upplevelser, tankar och beskrivningar kring sin arbetssituation.

Studien utfördes med en deduktiv ansats där den hade sitt avstamp i teorin. Alvehus (2013) förklarar att teorin ställs i förhållande till det som framkommer i empiriinsamlingen. Den deduktiva metoden tillämpades eftersom problemformuleringen har en teoretisk utgångspunkt. I inledningen diskuteras den höga personalomsättningens konsekvenser för organisationer samt ledarskapets, medarbetarskapets och relationers påverkan på den. Den höga personalomsättningen valdes att studeras utifrån de sociala relationerna mellanchefer–medarbetare med hjälp av LMX–teorin.

### 3.2 Datainsamlingsmetod

Enligt Bryman och Bell (2017) handlar den kvalitativa forskningsmetoden om att tolka människors handlingar och skapa en förståelse för en verklighet. I och med att studien avser att fånga individers subjektiva bild av verkligheten i olika frågor valdes den empiriska datainsamlingen att göras via intervjuer (se Bilaga 2).

Genom att ha ett personligt möte med respondenterna är det möjligt för den som intervjuar att styra eller anpassa samtalet efter respondenternas kroppsspråk eller ansiktsuttryck (Bryman & Bell, 2017). En till anledning till att vilja ha ett personligt möte med



intervjupersonerna är att det finns mycket lägre risk för att de kan bli distraherade av annat och att det är lättare att fånga deras fullständiga uppmärksamhet. Vid ett telefonsamtal skulle intervjupersonerna kunna syssla med annat vilket hade påverkat kvaliteten på respondenternas svar och intervjun i sig (Jacobsen, 2002). Av dessa anledningar valdes personliga möten med respondenterna eftersom författarna ansåg att syftet och frågeställningar kunde besvaras mest sanningsenligt när intervjupersonerna uppgav sina individuella berättelser kring deras egna upplevelser på arbetsplatsen.

De individuella intervjuerna som genomfördes var av semistrukturerad karaktär vilket innebär att intervjuerna består av ett fåtal öppna frågor med möjlighet till följdfrågor (Bryman & Bell, 2017). På grund av studiens deduktiva metod formulerades frågorna till empiriinsamlingen utifrån uppsatsens teoretiska referensram och studiens syfte och frågeställningar. Eftersom syftet är att undersöka individers erfarenheter bedöms det som väsentligt att de kan uttrycka sig utan några begränsningar. Därmed eftersträvades utförliga och djupa svar vilket eventuellt skulle begränsas av strukturerade intervjuer som har mer specifika och slutna frågeställningar (Bryman & Bell, 2017).

### **3.3 Urval av respondenter**

Undersökningen utfördes på två butiker i Västra Götalandsregionen som är ledande inom livsmedelsbranschen. Dessa butiker valdes på grund av praktiska skäl, främst på grund av det geografiska läget då det medför en hög tillgänglighet för studiens författare. För att kunna besvara studiens frågeställningar gjordes det ett strategiskt urval vilket innebär att intervjupersonerna valdes utifrån vissa kriterier. Strategiskt urval innebär också att urval utformas specifikt efter de undersökningsfrågor som ska ställas. De valda intervjupersonerna bör ha vissa specifika erfarenheter samt kunna förhålla sig till studiens forskningsfrågor (Alvehus, 2013).

Intervjuer med vissa respondenter genomfördes redan förra året och detta året tillkom nya intervjuer med andra respondenter eftersom denna studie är en fortsättning på föregående års påbörjade studie.

*2018:* För att studieförfattarna skulle få så snabb kontakt som möjligt med tilltänkta respondenter gjordes det ett besök på livsmedelsbutiken där författarna fick prata enskilt med en av mellancheferna. I detta möte framfördes syftet med studien och förfrågan om deras deltagande i studien. Författarna bad mellanchefen om hjälp i valet av resterande respondenter då dessa skulle ha ett visst ansvar och erfarenhet inom livsmedelskedjan.

Mellanchefen gick med på författarnas begäran om att kontakta andra medarbetare och mellanchefer som skulle vara lämpliga för vår undersökning. Personen skulle kontakta oss via mail när hen lyckats få ihop tid och plats för intervjun med de andra medarbetarna, vilket gick igenom bara någon dag efter mötet. I mailet framgick även de andra mellanchefernas kontaktuppgifter och togs kontakt via telefonsamtal för att bestämma datum och klockslag för intervjuerna. Studiens syfte och villkor för deltagande redogjordes än en gång vid samtalen.

2019: Studieförfattarna gjorde ett besök på den andra livsmedelsbutiken där det togs kontakt med en av medarbetarna. Kontaktuppgifter för mellancheferna togs emot varpå ett informationsbrev skickades till dessa mellanchefer med information om studiens syfte och studiens områden som skulle beröras (se bilaga 3). När mellancheferna inte besvarade mailet efter fyra arbetsdagar tog studiens författare kontakt med mellancheferna via telefonsamtal och återberättade studiens syfte och förutsättningar för deltagandet i studien. Efter samtalen bestämdes intervjun med mellancheferna och de skulle välja ut de/den medarbetare som fyllde vårt kriterium.

Kriterierna var att medarbetarna skulle vara tillsvidareanställda och anställda i minst ett år samt att mellancheferna skulle ha arbetat som mellanchefer i minst ett år.

Fem av intervjupersonerna har befattningen mellanchefer och har ansvar för ett antal olika individer och egen avdelning i butiken. De mellanchefer som intervjuats är ansvariga för kassa, frukt och grönt samt kolonial. Kolonial avser butikens alla torra varor. Gemensamt för mellancheferna är att alla har samma befogenheter och likvärdiga uppgifter vad gäller personalhantering. Mellancheferna ansvarar för att ge medarbetarna de arbetsbeskrivningar som krävs för att arbetet ska fungera på ett tillfredsställande sätt, samtidigt som de kommunicerar med butikschefen vad gäller förändring, förbättring och utveckling av arbetet i stort. Mellancheferna betecknar sig själva som teamchef under intervjuerna.

De fem andra intervjupersonerna var medarbetare och har olika bakgrund och erfarenheter från olika avdelningar. Ett kriterium i undersökningen var att dessa skulle vara tillsvidareanställda och därav varierar deras anställningstid inom företaget.

### **3.4 Intervju**

Ambitionen var att undersökningen skulle grunda sig i tio intervjuer där hälften av respondenterna skulle vara mellanchefer och hälften medarbetare. Vi lyckades uppnå det

önskade antalet där sju deltagare intervjuades förra året och tre detta året. Detta ansågs som lämpligt för att öka möjligheterna till att få fram olika teman och mönster från de olika urvalsgrupperna. För det andra kunde författarna inte veta på förhand vilken kvalitet som skulle genereras från intervjuerna och därmed gjordes det utrymme för att vissa intervjuer skulle brista i relevant och användbar information. Dessa intervjuer skulle ha en tidsomfattning på 30–40 minuter. 60 minuter per intervju övervägde författarna att intervjupersonerna skulle uppleva att det var för lång tid och att de möjligen skulle avstå från att medverka i undersökningen. Korta intervjuer skulle också innebära en risk att frågesamtalen skulle bli påskyndade och att väsentliga och centrala aspekter och synsätt eventuellt inte skulle kunna uttryckas. Samtliga tio intervjuerna utfördes på respondenternas arbetsplats med ca 30 minuter per intervju.

Enligt Alvehus (2013) är det svårt att på förhand bestämma antalet intervjuer som ska vara tillräckliga för en undersökning innan det uppstår en mättnad. Mättnad innebär att intervjuerna upprepar samma information och att nya intervjuer inte ger någon ny relevant information (Bryman & Bell, 2017). På grund av studiens tidsram och omfattning bedömdes i början att tio intervjuer var ett rimligt antal för att få en tillfredsställd empirisk datainsamling. I slutet av intervjuerna förekom en del upprepningar av tidigare svar vilket gjorde att viss mättnad ansågs vara uppnådd (Bryman & Bell, 2017; Alvehus, 2013).

### **3.5 Intervjugenförande**

Eftersom respondenterna inte var bekanta med innebörden av termerna hög- och lågkvalitativa relationer sedan tidigare, förklarades dessa under intervjuerna. Dessa relationer förklarades genom att benämna de egenskaperna som var kännetecknande för respektive relation. Även kritik från mellanchefen samt den sociala relationens beståndsdelar som hade vikt för studiens syfte förklarades för respondenterna, vilket framgår i intervjuguiden (se bilaga 2).

### **3.6 Dataanalys**

Med utgångspunkt i studiens syfte och teoretiska referensram arbetades fram en intervjuguide. Samtliga intervjuer genomfördes av författarna tillsammans. Intervjuerna spelades in för att sedan transkriberas, samtidigt som separata anteckningar fördes vid sidan om. Transkriberingen gjordes löpande efter att intervjuerna var avslutade. Det transkriberade materialet kodades genom att varje intervjuperson benämndes med ett nummer. Materialet lästes flera gånger av studiens författare med avsikt att urskilja olika

aspekter som var betydelsefulla för frågeställningen och teorin. På så sätt kunde olika teman urskiljas och bilda olika kategorier vilka är presenterade i resultatkapitlet. Denna uppdelning, som Alvehus (2013) kallar för tematisering, underlättade upptäckandet av likheter och skillnader i respondenternas upplevelser och berättelser i olika frågor rörande deras arbetssituation. Syftet med tematiseringen är att finna enhällighet i respondenternas uppfattningar som ska leda till att specifika teman kan upptäckas som analysen och diskussionen ska byggas vidare på.

Materialet från intervjuerna behövde omsorteras flertalet gånger under arbetets gång. Vidare i processen var att överväga vad i den empiriska datainsamlingen som var relevant för studien och vad som kunde reduceras bort. Alla uttalanden från samtliga respondenter var relevanta för studiens syfte och frågeställningar, men dessa reducerades till det viktigaste budskapet utan att utesluta information som hade betydelse för studien. De få uttalanden som gick in vidare på sådant som inte hörde till studiens syfte, har diskuterats i sista kapitlet under forskningsförslagen och studiens reflektion. Respondenternas uppfattningar och upplevelser återges genom citat som redovisas i empirikapitlet. Sista steget i dataanalysen enligt Alvehus (2013) är studiens analys av det empiriska resultatet med den tidigare forskningen, vilket presenteras i studiens femte kapitel. Empirikapitlets rubriker har anpassats efter respondenternas uttalanden och studiens syfte och frågeställningar. Dessutom har empiri- och analyskapitlet liknande struktur för att skapa en röd tråd och för att underlätta läsningen.

### **3.7 Trovärdighet**

Alvehus (2013) hävdar att en distinktion mellan reliabilitet och validitet vanligen brukar diskuteras vad gäller kvantitet i vetenskapliga sammanhang. Med reliabilitet menas huruvida forskningsresultatet är upprepningsbara, alltså att samma utfall ska påvisas om undersökningen görs om. Validitet handlar om huruvida studien ska lyckas undersöka det som ska studeras. Bryman och Bell (2017) tillämpar fler begrepp som bedömningsaspekter i kvalitativa studier. Trovärdighet behandlas som ett kriterium för att utvärdera kvalitativa undersökningar, vilken i sin tur utgörs av tre kriterier som står i relation till reliabilitet och validitet.

*Överförbarhet* innebär generalisering eller extern validitet, vilket syftar till resultat som kan förekomma i andra sammanhang. Syftet med denna studie är att fånga en subjektiv upplevelse vilket gör det svårt att generalisera och överföra forskningsresultaten till andra

organisationer och kontexter. Resultaten kan dock ge indikationer på ett visst fenomen som kan vara av intresse för exempelvis andra organisationer inom branschen. På grund av att studien enbart studerar endast två livsmedelsbutiker kan det utgöra en begränsning av överförbarheten. Eftersom studien är avgränsad till att studera relationen mellan mellanchefer och medarbetare som en viktig faktor i personalomsättningen, ökar det resultatens överförbarhet för organisationer inom dagligvaruhandeln och eventuellt detaljhandeln. Dessutom har frågorna utformats på ett sätt som ska möjliggöra för andra livsmedelsbutiker att använda sig av studiens resultat, men även för företag inom andra branscher.

*Tillförlitlighet* handlar om att studien ska utföras enligt adekvata regler för att uppnå tillförlitlighet i forskningsresultaten. För att studiens resultat skulle presenteras på ett trovärdigt sätt spelades intervjuerna in, med respondenternas tillåtelse. Detta gjordes för att det förbättrar minnet, vilket kan resultera i en mer djupgående analys av respondenternas yttrande och därav ökar studiens tillförlitlighet (Bryman & Bell, 2017). Dessutom ska en respondentvalidering ske där intervjupersonerna ska få möjlighet att bekräfta om resultaten har tolkats rätt av den som intervjuar. Då samtliga intervjuer spelades in fanns det inget behov av det sistnämnda, vilket hade varit aktuellt om det inte fanns möjligheter för inspelning.

*Pålitlighet*, som även kan betraktas som begreppet reliabilitet, handlar om att få samma eller liknande resultat vid en annan tidpunkt. Då studien avser att första individers uppfattning om en verklighet är det svårt att bedöma att studien kan erhålla likartade resultat vid ett annat tillfälle. Det är mer troligt att exempelvis mönster anträffas mellan de olika studierna. För att öka studiens pålitlighet genomfördes ytterligare tre intervjuer detta året utöver de sju intervjuerna från föregående året, trots den uppnådda mättnaden från föregående år. Studiens författare var medvetna att det kunde förekomma helt nya resultat som kunde skilja sig från tidigare intervjuer och därmed var beredda på att en helt ny empiriinsamling skulle vara aktuell. När årets tre intervjuer jämfördes med föregående års sju intervjuer återkom en hel del likheter i både medarbetares och mellancheferers svar varför studiens författare bedömde att intervju svaren från de sju första deltagarna fortfarande var giltiga och kunde appliceras i studien för att få ett trovärdigt resultat. Enligt Lind (2014) kan en studiens transparens avgöra huruvida en läsare finner den trovärdig. Därmed har det eftersträvat största möjliga transparens i presenterandet av studiens genomförande.

### **3.8 Etiska överväganden**

Enligt Denscombe (2016) ska forskare förhålla sig till etiska koder som ger vägledning om åtgärder som bör vidtas och de som måste undvikas när forskning genomförs (Denscombe, 2016). Människor och sammanhang studeras ofta och därför finns det lagar och överenskommelser som skyddar studiedeltagarna från vetenskapens och samhällets kunskapsintressens eventuella negativa påverkan (Lind, 2014). Bryman och Bell (2017) tar upp några etiska principer som ska beaktas beträffande olika beslut som kan uppstå i en undersökning. Principerna som en forskare ska ta i beaktning vid en studie är informationskravet, nyttjandekravet, samtyckeskravet samt konfidentialitets- och anonymitetskravet.

Informationskravet: Dels via första mötet, telefonsamtal, informationsbrev (se bilaga 3) samt intervjuförandet.

Nyttjandekravet: Information om att respondenternas svar endast används i forskningssyfte framgår vid intervjuens uppstart.

Samtyckeskravet: Respondenter informeras om rätten till frivilligt deltagande samt rätten att avbryta intervjun.

Konfidentialitets- och anonymitetskravet: Respondenterna är anonyma och svaren under intervjuerna behandlas konfidentiellt, vilket redogörs om både på mötet, telefonsamtal samt informationsbrev. Respondenterna benämns med yrkestitel samt nummer i empirikapitlet.

### **3.9 Källkritik**

Studierna som använts i både bakgrund och problemdiskussion samt den teoretiska referensramen kan kritiseras ur flera perspektiv. Det kan kritiseras att det finns ett stort åldersspann mellan publikationsåren för källorna som används i både inledning och den teoretiska referensramen. Dessutom kommer majoriteten av källorna från ett flertal olika länder som utgör en bred kontext i föreliggande studie.

Ambitionen har varit att alltid använda sig primärkällor på grund av deras oberoende och obundhet, men det finns även referenser till sekundära källor. I inledningen refereras till rapporter som inte är vetenskapliga artiklar men dessa bedömdes med noggrannhet och därmed valdes ut för att djupare förklara studiens problemområde.

### **3.10 Metodkritik**

Det finns kritik riktad mot kvalitativ forskningsmetod då den anses i högsta grad vara subjektiv. Det kritiseras att resultaten tenderar att avspegla det viktiga och betydelsefulla i forskarens egna tolkningar och uppfattningar. Därmed påstås det att forskarens intressen styr mycket av det som registreras i intervjuer (Bryman & Bell, 2017). Med detta sagt finns det alltså en medvetenhet om de brister som medföljer via intervjuers datainsamling. Intervjuer grundar sig i individers yttrande om deras upplevelser som kan innebära att deras agerande, beteende och handlingar i verkligheten inte alltid överensstämmer med det som framkommer vid intervjuerna. Därmed erbjöds det anonymitet så att respondenterna svar skulle vara ärliga, som i sin tur skulle öka pålitligheten och trovärdigheten i resultaten. Semistrukturerade intervjuer var ett medvetet val då det kunde ställas öppna frågor så att intervjupersonerna skulle få möjlighet att återge mer öppna svar om deras uppfattningar.

## 4 Empiri

I nedanstående kapitel presenteras mellanchefer och medarbetares utsagor avseende de sociala relationerna och kvaliteten i dessa samt förtroende i relationen. Slutligen görs en sammanställning av studiens resultat.

### 4.1 Intervjuer Mellanchefer

Nedan illustreras en tabell över studiens ena kategori av respondenter. Gemensamt för nedanstående respondenter är befattningen mellanchefer.

Respondent	Ålder	Anställningstid som mellanchefer (inom butiken)	Ansvarsområde
Mellanchefer 1	31 år	5 år	Kassa/förbutik
Mellanchefer 2	36 år	5 år	Frukt & färskvaror
Mellanchefer 3	42 år	3 år	Kolonial
Mellanchefer 4	35 år	4 år	Färskvaror
Mellanchefer 5	28 år	1,5 år	Kolonial

#### 4.1.1 De sociala relationernas betydelse för mellancheferns arbete

Alla tillfrågade mellanchefer anser att de sociala relationerna är av stor betydelse för att arbetet ska fungera på ett tillfredsställande sätt. De sociala relationerna leder enligt respondenterna till att de vet var de har varandra, vilket i sin tur leder till en tydligare och ärligare kommunikation. Alla intervjuade mellanchefer påstår att sociala relationer mellan mellanchefer och medarbetare i första hand byggs genom den ömsesidiga respekten och de gemensamma målen på arbetet. Genom att föregå med gott exempel som en hårt arbetande ledare kan det sättas förväntningar på medarbetarna och öka deras engagemang och förtroende. För att kunna utföra arbetet på ett tillfredsställande sätt ska det finnas en öppen och nära kommunikation i den sociala relationen chef–medarbetare.

*”Jag tycker det är viktigt att man sätter förväntningar, att man är öppen, lyssnar aktivt, att man bryr och ställer mycket frågor. Man jobbar mot de uppsatta målen för man har inte kommit hit för att i första hand bygga en relation, utan för att utföra ett jobb så relationen kommer sen.” Mellanchefer 4*



Respondenterna menar att starka och nära relationer gör att både medarbetare och chefer kan få arbetet att fungera bättre.

*”En nära social relation leder till att man vet vart man har varandra, vilket gör att man kan vara **ärligare** och **tydligare** i sin kommunikation. Jag tycker om att ha en nära relation till mina medarbetare för att arbetet ska fungera bättre. Nära relationer till mina medarbetare, men även relationen till den högre chefen är betydelsefulla”.* **Mellanchef 1**

En mellanchefer anser att de sociala relationerna är en förutsättning för att arbetet ska fortlöpa. Genom att skapa djupare relationer, som inte enbart berör arbetet, skapas lojalitet och förtroende. Förtroende var något som denna person ansåg vara särskilt viktigt, hen menar att det blir problematiskt att som ledare kunna styra och leda över en grupp som inte känner förtroende för ledaren. Förtroendet leder enligt respondenten till att alla vågar framföra sina **tankar och åsikter**, utan att det tolkas på fel sätt eftersom alla känner varandra så pass bra att missförstånd inte uppstår.

*”Nära relationer är av stor vikt. Jag tror att en ökad öppenhet från båda håll skapar en lojalitet och ett ökat förtroende. Det är inte kul med kalla relationer, jag jobbar för att främja ett **öppet arbetsklimat** och en härlig stämning i vårt team, där man pratar om allt och berättar om olika grejer.”* **Mellanchef 5**

En respondent håller inte helt med om vad gäller vikten av nära sociala relationer inom organisationen och menar att relationen mellan ledare och medarbetare inte behöver vara djupare än på ett plan som endast berör arbetsrelaterat utbyte. Respondenten anser att det räcker att medarbetare och ledare kommer överens och respekterar varandra och tycker inte att relationen behöver beröra sådant som faller utanför arbetets ramar.

*”Det räcker att man kommer överens och respekterar varandra, man måste inte ha så bra relation att man ägnar sig åt varandra utanför det jobbrelaterade.”* **Mellanchef 2**

#### **4.1.2 Mellancheferns arbete med att stärka de sociala relationerna**

För att de sociala relationerna ska stärkas anser alla respondenter att den dagliga dialogen är viktig för att medarbetarna hela tiden ska känna sig sedda och hörda. Två respondenter arbetar mycket med feedback för att skapa samsyn på arbetet, varpå båda parter vet vad som gjorts och vad som ska göras. Ett sätt till förbättring och förstärkning av sociala

relationer är genom öppenhet, aktivt lyssnande samt tillgänglighet för medarbetarna när de behöver vägledning i arbetsuppgifter och problem som kan uppstå.

*”Jag ser till att ha en daglig **dialog** med mina medarbetare, ger **feedback** på utfört arbete. Försöker också alltid stämna av vad som gjorts, vad som ska göras samt hur det har gått. Det är även viktigt att medarbetarna känner att de kan komma till mig om de känner att de har problem, eller behöver hjälp att lösa någon arbetsuppgift”. **Mellancheff 1***

Respondenterna är överens om att den dagliga dialogen är en förutsättning för att de sociala relationerna ska kunna förbättras och utvecklas. Utöver den dagliga dialogen utmärker sig en av respondenterna då hen tycker att det är viktigt att se medarbetare och ledare som en enda stor grupp, och inte två separata grupper. Respondenten menar att en uppdelning hämmar utvecklingen av de sociala relationerna, vilken är en av anledningarna till att hen inte vill dela upp organisationen efter befattning. Denne respondent anser att utvecklingen av de sociala relationerna fördjupas och förstärks då medarbetare och ledare arbetar tillsammans som en enhet, och inte på varsitt håll.

*”Ha en daglig dialog, samtidigt som jag försöker vara som vilken medarbetare som helst. Vill att det ska vara Vi-känsla trots att jag är mellancheff, ser ingen större skillnad på mig och medarbetarna trots min befattning.” **Mellancheff 2***

En tredje respondent anför att de sociala relationerna utvecklas som bäst då medarbetarna involveras, engageras och motiveras i det dagliga arbetet. Utöver det tidigare nämnda menar respondenten att tiden ofta är knapp, men ledaren trots detta måste ta sig tid för alla medarbetare. Genom att vara öppen och positiv samt dela med sig och förmedla sin kunskap kan det bidra till att kvalitén på det sociala samspelet förbättras enligt respondenten.

*”**Involvera, engagera och motivera** är lösningen på allt. Försöker själv vara positiv och öppen. Man delar med sig av sin kunskap, tar sig tid för alla medarbetare som på något sätt för att kunna prestera bättre. Man måste ta sig tiden trots att det finns mycket annat som behöver göras.” **Mellancheff 3***

En annan mellancheff hävdade att ett sätt till att stärka sin sociala relation till sina medarbetare var genom att involvera sig i deras intressen och visa genuinitet i relationen.

*”Jag känner verkligen min personal och jag försöker att sätta in mig i deras privata intressen. Man ska genuint bry sig om medarbetarna, mer än att man bara jobbar med dem. Man får inte riktigt bli kompis heller, för då kan det bli väldigt svårt att ställa krav sen, det blir en svår balans tycker jag. Målet är någonstans att vara så pass bra kompis men ändå kunna ställa krav.” Mellanchefer 5*

#### **4.1.3 Tidens påverkan på utvecklingen av de sociala relationerna**

Samtliga mellanchefer hävdar att det finns tid till för alla medarbetare men det är näst intill omöjligt att få tid till enskilda samtal med varje från sin medarbetargrupp. Mellancheferna menar dock att detta inte är ett hinder för att fördjupa och förbättra relationerna. Hur sociala relationer hanteras är en fråga om tidens upplägg och prioritering bland arbetsuppgifterna.

*”Jag tycker att tid finns. Pratar väldigt mycket med all min personal och det kan vara allt ifrån fem minuter på kontoret eller ute i butiken. Vi stämmer av mycket varje morgon, så det är ingen brist på tid.” Mellanchefer 4*

Däremot påstår en mellanchefer att det råder ständig tidsbrist i arbetet och att hen sammanflätar arbetet med de sociala relationerna.

*”Överflödigt tid är ingenting vi är bortskämda med, men man får försöka att väva in det i det dagliga arbetet. Det finns inte så mycket tid till att sätta sig ner och prata utöver det dagliga arbetet.” Mellanchefer 2*

#### **4.1.4 Högkvalitativa respektive lågkvalitativa relationer**

Mellancheferna är inte helt eniga om att det förekommer olika kvalitet på de relationer som finns inom organisationen. Majoriteten menar dock att detta är något som inte går att förebygga. Respondenterna menar att det är en naturlig utveckling av relationen eftersom individer kommer överens på olika sätt med olika personer.

En av respondenterna påpekar att det är omöjligt att ha ett högkvalitativt utbyte med alla medarbetare, vilket beror på att det är en allt för stor grupp med många olika individer som ska ledas. De som har tilldelats ett större ansvar har ofta ett högkvalitativt utbyte till ledaren, vilket beror bland annat på att medarbetaren i dessa fall själv är delaktig och intresserad av att fördjupa det sociala utbytet med ledaren. Respondenten anser att det handlar mycket om vilken typ av person man själv är. En medarbetare som själv tar kontakt

och är villig att ta emot feedback kommer att bli föremål för ett utbyte som kantas av högre kvalitet.

*”Det går inte att ha högkvalitativa relationer till alla, tyvärr. Jag har en djupare och förtroendefull relation till de medarbetare som jag leder. Det handlar mycket om huruvida man är som person, vissa personer klickar man helt enkelt inte med. Det känns då onödigt att lägga tid på att fördjupa relationen ytterligare.” **Mellanchef 1***

En av respondenterna menar att det är arbetsuppgifterna som styr det sociala samspelet. Om det inte finns mycket att göra med varandra i det vardagliga arbetet blir det svårt att utveckla ett högkvalitativt samspel. Två respondenter anser att de personer som ingår i den närmsta arbetskretsen oftare tenderar att ha en högkvalitativ relation till ledaren. Samtidigt menar respondenten att personkemin är en förutsättning för att relationen ska vara av djupare karaktär. Om det inte finns något gemensamt tenderar det ofta att bli en ytlig relation. Med gemensamt menar respondenterna exempelvis värderingar, åsikter och tankar kring arbetet. Utöver detta menar en utav dem att den högkvalitativa relationen kännetecknas av mer förtroende och respekt för att de jobbat länge, men att respondenten hade förtroende även för både gamla och nyanställda i sin grupp.

*”Mycket handlar om att arbetsuppgifterna, så att man har samma saker att diskutera om. Att varandras arbete påverkar varandra. De som man har i den närmsta arbetskretsen tenderar man att utveckla en djupare relation då de är en större del av arbetet. En stor del är också personkemin, man klickar helt enkelt bättre med andra.” **Mellanchef 3***

*”Jag känner att man bygger olika relationer men inte att man ger fördelar till nån som jag känt länge eller så liksom. Man har en mer högkvalitativ relation till vissa där det finns mer **förtroende och respekt**. Jag känner att jag kan lita på all min personal. Även mina nyanställda är lojala och vill ständigt lära sig mer.” **Mellanchef 4***

En mellanchef påstår att hen har utvecklat olika relationer till sina medarbetare. Personen står väldigt nära en i sin medarbetargrupp på grund av vad medarbetaren har upplevt i den privata sfären. Detta ledde till att de har kommit väldigt nära varandra som de annars inte hade gjort. De fördelar som vissa får är på grund av arbetsuppgiften eller kompetensen menade mellanchefen.

*”Jag har utvecklat olika relationer men skulle inte säga att jag har ett A eller B-lag, det kanske har att göra med att vi är så få. Jag försöker i allra högsta grad att behandla de lika. De fördelar som vissa får är ändå baserad på arbetsuppgifter och kompetens.*

#### ***Mellanchef 5***

Till skillnad från majoriteten påstår en mellanchef att hen har samma relation till alla medarbetare, varken djup eller formell relation utan alla behandlas lika.

*”Sett till medarbetarna så tycker jag inte att relationen skiljer sig särskilt mycket åt, försöker att behandla alla lika. Försöker vara på liknande sätt mot alla medarbetare, det handlar om att läsa av olika personer för att veta vilket sätt personen ska hanteras på. Det är viktigt som chef att vara lika mot alla och inte favorisera någon.”* ***Mellanchef 2***

Respondenterna som är eniga om att det finns två olika former av socialt samspel inom organisationen är överens om att det till stor del påverkas av medarbetaren själv. De medarbetare som är villiga att utvecklas och ta större ansvar är ofta de individer som är föremål för ett högkvalitativt utbyte. Som ledare läggs det ingen energi på de individer som inte själva visar att de är intresserade av att fördjupa relationen, för att bättre lyckas i arbetet.

Vad gäller fördelarna av att vara med i in-gruppen uppgav respondenterna olika yttranden. *Mellanchef 3* påstår att större kunskapsutbyte, delaktighet och en större känsla av gemenskap är några av de fördelar som detta medför. Respondenten menar vidare att de medarbetare som omfattas av ett högkvalitativt utbyte har större möjligheter att utvecklas individuellt för att de har en kontinuerlig dialog med ledaren, vilket gör att de vågar fråga om hjälp och vägledning. Genom att medarbetarna vågar anförtro sig åt ledaren kan de således diskutera rådande omständigheter och på så sätt tillsammans med ledaren se till att besluten som fattas gynnar organisationen som helhet. Genom ovanstående tror respondenten att medarbetare som ingår ett högkvalitativt utbyte känner sig mer delaktiga i arbetet och på så vis känner sig som en del av de framgångar som följer.

*”In-gruppen får förmodligen ett större kunskapsutbyte, man känner sig mer delaktig i arbetsplatsen samtidigt som känslan av gemenskap är större.”* ***Mellanchef 3***

Utöver detta nämner en av respondenterna också att de individer som är en del av in-gruppen tenderar att få arbetsuppgifter som ses som mer stimulerande, jämfört med de individer som inte är en del av in-gruppen. *Mellanchef 1* förklarar detta med att

medarbetarna måste visa att de vill vara en del av ett högkvalitativt utbyte, bland annat genom att själva försöka läsa av situationer och på så sätt identifiera vad som behöver göras. Genom detta så måste medarbetarna ta kontakt med ledare för att under samråd diskutera hur uppgiften löses på bäst sätt. Ett socialt utbyte har då redan påbörjats och som ledare menar respondenten att detta är en god början till utvecklingen av ett högkvalitativt utbyte. Personen menar att de individer som väntar på att arbetet ska komma till dem dessvärre sällan blir föremål för en in-grupp.

En mellanchefer beskriver det högkvalitativa utbytet som ett samarbete där det råder högre handlingsfrihet. Detta förklarar respondenten som en naturlig följd av att denna medarbetare tar större ansvar och egna initiativ, men även för att mellancheferen har en närmare relation till medarbetaren. Mellancheferen uppger även att alla har en viss handlingsfrihet i sina uppgifter men de som hen har en djupare relation till kräver inte lika mycket kontroll angående att arbetsuppgifterna sköts på rätt sätt eftersom relationen bygger på förtroende och tillit. Handlingsfriheten kan ta olika former och den krävs för att hela apparaten ska rulla på.

*”Jag skulle faktiskt säga att jag ger mer handlingsfrihet till den personen som jag har en djupare relation till, även om alla mina anställda har en handlingsfrihet på sitt sätt i sina uppgifter. Jag ifrågasätter inte denne lika mycket utan litar på personens omdöme”.*

#### **Mellanchefer 5**

Två mellanchefer uppger att det finns inga fördelar eller förmåner som någon anställd erhåller, varav en för att hen har i stort sett samma relation till sina medarbetare och därför upplever inte att någon medarbetare får annorlunda behandling eller fördelar/förmåner.

#### **4.1.5 Betydelsen av förtroende i de sociala relationerna**

Samtliga respondenter anser att förtroende och respekt är en förutsättning för att ett socialt samspel ska kunna utvecklas överhuvudtaget. Utan förtroende menar respondenterna att samspelet är ytligt och inte medför någon nytta till någon av parterna. För att medarbetarna ska känna förtroende för ledaren anser respondenterna att det viktigaste är att ledare måste hålla det hen sagt, och inte enbart stå för tomma löften. De menar att förtroende till den största delen beror på hur ledaren uppträder.

*”Man har en mer högkvalitativ relation till vissa medarbetare, där det finns mer tillit och respekt. Mina medarbetare känner att de verkligen **vågar öppna sig och vågar uttrycka sig***

*och är ärliga...de säger upprepande gånger att det är så skönt att de verkligen kan prata med mig. De känner att de får stöd, tips och råd, de känner att de får hjälp med det de vill”.*

#### ***Mellanchef 4***

Mellancheferna påstår att förtroende uppstår genom ärlig kommunikation, öppenhet och aktivt lyssnande samt hänsynstagande. En respondent betonar vikten av att kunna vara personlig med sina medarbetare vilket skapar ett öppnare arbetsklimat.

*”Jag tror att det är viktigt är att man är personlig, att det inte blir den här robotchefen... att man pratar mycket privata saker och visar typ, att visst det är ett arbete men jag pratar gärna hur jag har det på hemmaplan. Det tror jag öppnar upp ett öppnare klimat. Det gör att de anställda också vågar vara mer öppna. Man ska våga vara privat med de anställda till den gränsen som man känner är rimlig, man får känna av det men nästan allt.”*

#### ***Mellanchef 5***

Respondenterna menar att förtroende är en process som inte kan påskyndas, utan byggs på allt eftersom ledaren visar att hen förtjänar medarbetarnas förtroende.

*”Det är lika viktigt att de har förtroende för mig som jag har förtroende för dem. Jag känner mig betrodd när anställda anförtror mig med saker. Det är något som jag anser stärker relationen och det är ett bra kvitto på att jag är en bra människa– när folk kan anförtro mig saker och det blir min livs uppgift att inte sprida det vidare.”* ***Mellanchef 5***

Några exempel på aktiviteter som enligt respondenterna bidrar till att förtroendet stärks är bland annat att föregå med gott exempel, visa intresse för medarbetarnas arbete och ge både positiv och negativ feedback. Vidare är även olika möten (utvecklingssamtal, hälsosamtal, andra små korta möten), teamutbildningar och aktiviteter utanför jobbet, t.ex. bowling, som förstärker gemenskapen och den sociala relationen.

Utöver detta anser mellancheferna att det är viktigt att medarbetarnas idéer implementeras för att de ska känna att deras förslag är till nytta i praktiken och inte enbart stannar som en idé. Detta medför att medarbetarna känner förtroende för sina mellanchefer genom att ledarna litar på deras förmåga. Respondenterna nämner flertalet gånger vikten av medarbetarnas åsikter och att ställa frågor så att flera olika synvinklar framförs. Målet med att lyssnandet och implementeringen är att medarbetarna ska fortsätta komma med idéer och synpunkter så att alla tillsammans kan driva organisationen framåt.

## 4.2 Intervjuer Medarbetare

Nedan illustreras en tabell över studiens andra kategori av respondenter. Gemensamt för nedanstående respondenter är befattningen medarbetare.

<b>Respondent</b>	<b>Ålder</b>	<b>Anställningstid</b> <b>(inom butiken)</b>
Medarbetare 1	44 år	15 år
Medarbetare 2	20 år	3 år
Medarbetare 3	27 år	5 år
Medarbetare 4	63 år	1 år
Medarbetare 5	24 år	4 år

### 4.2.1 De sociala relationers betydelse för medarbetarna

Samtliga fem medarbetarna medgav att de har en mycket bra relation till sina mellanchefer men hade olika åsikter för vad relationen kännetecknades av. Den första respondenten menade att relationen till sin mellanchefer präglas av en god kommunikation där ledaren, mellanchefer, är lyhörd och lyssnar på åsikter och tankar. Vidare karaktäriseras denna relation som bara jobbmässig där det inte finns så mycket rum för diskussion av personliga och privata teman. Två andra respondenter anser också att de har en god kommunikation med sina mellanchefer och att relationen utmärks av tillit och trygghet.

*”Jag anser att ett engagerat utbyte från båda parter är nyckeln till ett välfungerande socialt samspel. Det handlar mycket om att kunna **ge och ta**, samtidigt som man måste ta hänsyn till, och respektera varandras behov.” **Medarbetare 1***

Även den fjärde respondenten uppgav att hen har en ständig kontakt med sin mellanchefer som gör att arbetet utförs på rätt sätt och för att undvika missförstånd. Till skillnad från de andra medarbetarna påstod den sista av respondenterna att förutom god kommunikation och trygghet så upplever personen att de kan prata om mer personliga frågor som ligger utanför jobbets kontext, vilken även är en anledning till en mer närmare och öppen relation.

*”Mina arbetspass är för det mesta med min chef vilket har gjort att vi kommit väldigt nära varandra och kan prata om olika saker, sådana som rör även våra privata liv.” **Medarbetare 4***



När det kommer till det som gjorde utgångspunkten i den sociala relationen mellan mellanchefer och sina medarbetare menade alla medarbetare att båda parter måste aktivt visa intresse på ett eller annat sätt. Medarbetare och mellanchefer kan visa intresse i form av att se och tillgodose varandras behov, kommunikation samt genom att lyssna och förstå. Exempelvis leder kommunikation till att en eftersträvar att göra sitt arbete så bra som möjligt för att uppnå de uppsatta målen. I grund och botten menade samtliga respondenter att grunden till en social relation är att båda parter ska visa på ett engagerat utbyte och vara verksam på olika sätt.

#### **4.2.2 Högkvalitativa respektive lågkvalitativa relationer**

Även på detta område, som vid intervjuerna valdes att kategoriseras som djupare respektive mer ytlig relation, hade respondenterna lite skiljaktigheter i deras beskrivning av relationens kvalitet till sina mellanchefer.

Samtliga medarbetare som intervjuades hävdade att deras relation till sina mellanchefer eller ledare är mer av en djupare karaktär. En respondent uttryckte att grunden till den djupa relationen var den goda kommunikationen och samspelet som gör att beslut fattas på båda parter villkor och att diskussionen är ömsesidig. Enligt respondenten ska det goda samspelet bygga på att det går att kommunicera om bra och mindre bra saker, utan att den används mot personen i fråga.

*”Det är just för att det går att diskutera och komma fram till saker, ledaren ”kör inte bara på”. Grunden är kommunikationen, ett gott samspel bygger i grund och botten på att man kan kommunicera med varandra om både bra och dåliga saker, utan att det används mot mig som person i fråga.” Medarbetare 1*

Andra respondenter beskrev att deras djupa relation till sina mellanchefer berodde på bland annat deras flexibilitet i arbetsuppgifterna. Dessa medarbetare ansåg att deras flexibilitet i arbetsuppgifter och viljan att ställa upp för andra medarbetare samt tacka ja till fler arbetspass har gjort att de utvecklats en djupare relation till sin mellanchef. Ena respondenten påstod att de som oftast inte ställer upp på vissa arbetsuppgifter brukar ha en mer ytlig relation till ledare/chef.

*”Jag skulle säga att jag har den djupare relationen. Denna kännetecknas av att jag alltid brukar ställa upp på det ledarna kräver vilket har skapat en djupare relation mellan oss.*

*De som har den mer ytliga relationen med sina ledare brukar oftast kanske inte ställa upp på vissa uppgifter vilket leder till att relationen mellan arbetare och ledare blir mer ytlig.” Medarbetare 3*

Två av de andra intervjuade medarbetare upplever dock att den djupa relationen till ledaren beror på att de kan prata på ett mer personligt plan. Detta innebar att de stöttar och motiverar varandra i arbetet och att det finns förståelse för varandras sidor. *Medarbetare 4* förklarar att gemensamma intressen och likheten i personligheten med mellanchefen har lett till en djup relation till ledaren. En respondent anför att en part kan ha dåliga dagar och inte är så effektiv i sitt arbete och då finns den andra som försöker motivera och uppmuntra en. Denna djupa och personliga relation innefattar även att parterna kan ha roligt ihop samtidigt som dessa har en seriös inställning till arbetet och fokuserar på att prestera det bästa ihop för att nå tillfredsställande resultat.

*”Jag anser att jag har en djupare relation till ledaren, vi kan prata på ett personligt plan. Vi stöttar varandra och det finns förståelse för varandras olika sidor, om en part har dåliga dagar kan försöker man peppa och motivera. Även om man har roligt ihop så är det viktigt att relationen är seriös och fokuserar på hur man som bäst ska prestera ihop.” Medarbetare 2*

#### **4.2.3 Förtroende i sociala relationer**

Samtliga respondenter uppgav att förtroende är en mycket viktig faktor för om sociala relationer ska kunna skapas. Medarbetarna påstod att förtroendet för organisationen och mellanchefen uppstår genom att ledaren/chefen är den som först visar på förtroende till medarbetarna. Ledarens förtroende till medarbetarna kan manifesteras i form av att denne ställer upp och bryr sig, ger återkoppling samt litar på en. När ledaren förmedlar sitt förtroende för medarbetaren signalerar det att ledaren känner en viss tro på en som gör att en känner sig sedd och betydelsefull för organisationen.

*”Handlar om att ledaren förmedlar sitt förtroende för mig, så att jag på så sätt känner att det finns en ”tro på mig”. Jag känner mig då sedd och vet att organisationen ser mig som betydelsefull.” Medarbetare 1*

En respondent ansåg att förtroendet till mellanchefen uppstår genom att chefen lever upp till medarbetarnas förväntningar. Detta belystes med exempel som att chefen hela tiden

strävar efter att skapa en bättre och mer hälsosam arbetsplats för medarbetarna, åtgärda problem som uppstår på arbetsplatsen m.m.

*”Förtroende till min chef uppstår genom att chefen lever upp till det som **förväntas** av oss arbetare. Som att t.ex. att ge oss en bättre och mer hälsosam arbetsplats. Samt att chefen tar tag i problem osv som uppstår på jobbet.” **Medarbetare 3***

I intervjuerna med medarbetarna framkom att relationella och uppgiftorienterade faktorer hade olika tyngder i förtroendet till mellancheferna. Majoriteten av respondenterna medgav att både relationella och uppgiftsorienterade bidrar lika mycket till förtroendet. Relationella faktorer som respekt och förståelse är en förutsättning för att det ska finnas förtroende men även att åstadkomma mål i det vardagliga arbetet och gemensamma intressen skänker mer glädje och motivation som i sin tur förstärker förtroendet. Respondenterna påstod att båda sorters faktorer hade mer eller mindre samma påverkan på förtroendet och att båda krävs för att arbetet skall kunna flyta på ett bra sätt och tempo.

*”Det är förstås oro, gemensamma värderingar, respekt, men även gemensamma mål där man ska vara trevlig och hjälpsam mot kunderna. Även att kunna prata om saker som faller varandra i smaken leder till förtroende.” **Medarbetare 5***

En av respondenterna baserade sitt förtroende endast på de relationella aspekterna. När ledaren anförtroar medarbetaren nya arbetsuppgifter så grundas detta i förtroendet som ledaren känner för medarbetaren. För att nå de uppsatta målen i arbetet krävs det att det finns tillit mellan mellanchefer och medarbetare samtidigt som ett noggrant samarbete är viktigt för att arbetet ska skötas på rätt sätt menade respondenten.

*”Jag anser att mitt förtroende byggts upp av de relationella faktorerna, hade det varit av den andra formen så tror jag att förhållandet hade känts mer ytligt. Chefen ska kunna dela ut uppgifter som man tidigare inte utfört, men då är det viktigt att jag känner att jag är välkommen att fråga om hjälp eller idéer. För att kunna nå målen är det viktigt att vi vågar lita på varandra och att arbetet sköts samtidigt som ett noggrant samarbete är viktigt.” **Medarbetare 2***

Vad gäller synen på om förtroendet kunde betraktas som en avgörande aspekt i att stanna kvar i organisationen och känna arbetstillfredsställelse, rådde det även här åsiktsskiljaktigheter. Tre medarbetare anser att förtroende till ledaren en av de viktigaste

faktorerna att en stannar kvar i en organisation. Utan förtroende finns ingen motivation och stabila relationer kan inte byggas. Enligt två medarbetare utgör förtroendet till mellancheferna bara en liten del av den stora kontexten. Om endast det sociala samspelet mellan ledare och medarbetare funkade utmärkt samtidigt som det brister på många håll i arbetsplatsen skulle förtroendet inte vara övervägande.

#### **4.2.4 Mellancheferns påverkan på relationen/förtroendet**

Enligt alla studiedeltagare ur medarbetargruppen skiljer det sig mellan relationen till den närmsta mellancheferna, dvs. mellancheferna till den avdelning som medarbetaren är verksam i, och de andra avdelningscheferna. Respondenterna uttryckte att det blir en mer djupgående relation till den närmsta chefen eftersom det är där som förfrågan om hjälp först riktas mot. Detta medför att relation till avdelningschefen kantas av förtroende. Det blir svårt att få förtroende för de andra avdelningscheferna eftersom det inte är samma kontakt i arbetet med dessa som med den egna avdelningschefen.

*”Det blir en mer djupgående relation till den närmsta chefen, vilket gör att denna relation kantas av förtroende, söker därför svar hos denne i första hand. Det är viktigt att mellancheferna besitter tillräcklig **kunskap** för att jag ska känna förtroende för denna, detta för att jag anser han vara mitt närmsta stöd och vägledning i arbetet.” **Medarbetare 1***

Samtliga medarbetare påstod också att det är väsentligt att mellancheferna besitter tillräckligt kunskaper för att kunna känna förtroende till ledaren med den anledningen att hen anses som det närmsta stödet och vägledning i arbetet.

En respondent ansåg att en ledare/chefens kunskaper och kompetenser kan påverka endast förtroendet men inte relationen till avdelningschefen. Om mellancheferna visar på kunskaper som är till nytta inom många områden kan det leda till mer förtroende för mellancheferna, men relationen kan fortfarande vara av samma formella och ytliga karaktär.

*”Jag tror inte att relationen hade påverkats men förtroendet ja. När ens chef kompetens inom olika områden är bra så blir det automatiskt att man får mycket mer förtroende för sin chef.” **Medarbetare 3***

En mellancheferns egenskaper och framförande har en stor inverkan på medarbetarens förtroende för mellancheferna enligt studiedeltagarna. Egenskaper som lyhörd och uppskattbar anses som en förutsättning och väsentliga för ett välfungerande förtroende till ledaren. En mellanchefer som är lyhörd betyder att hen är uppmärksam om en medarbetarens

arbete samtidigt som det finns hänsynstagande till åsikter och värderingar enligt respondenterna. En respondent exemplifierade detta faktum som erhållet beröm för ett utfört arbete. När en mellanchefer uppmärksammar och berömmar ett välutfört arbete stärker detta den yrkesmässiga relationen och eventuellt även den personliga relationen. Respondenten upplever att detta beteende/framförande från mellancheferen även underlättar och bidrar till ett positivare samtal/konversation med chefen.

*”Absolut, **lyhördheten** är tecken på att han är uppmärksam om mitt arbete. Jag får känna mig stolt i mitt arbete när jag får höra beröm. Det kan stärka relationen yrkesmässigt men även personligt. Man får ju en lättare/positivare konversation skulle jag säga.”*  
**Medarbetare 2**

Vidare kan även en mellancheferns kritikframförande ha en viss påverkan på hur förtroendet och relationen till chefen uppfattas. Samtliga medarbetare uppgav att kritik är väldigt givande och nyttig när den framförs på rätt sätt. De flesta av medarbetarna hade någon gång under sin anställningstid fått negativ kritik men att denna hade varit rättvis och framförd på rätt sätt.

*”Gör jag nått fel, så vill jag få reda på det. Jag ser inte det som **kritik** utan snarare som en chans att kunna förbättra mig. Här är de raka och det uppskattar man, för att man ska kunna göra ett bra jobb.”*  
**Medarbetare 5**

Dock illustrerade två medarbetare hur en negativ kritik skulle kunna påverka relationen och förtroendet till mellancheferen. Vid endast negativ kritik kan det komma att upplevas som besvärligare att samtala med chefen/ledaren, yrkesmässigt som personlighetsmässigt, och det kan uppstå en snedvriden uppfattning om ledaren. Kritik kan även ha en mer personlig karaktär som är riktad mot en individs personlighet, vilket skulle bli mer problematiskt och eventuellt leda till konflikt. *Medarbetare 2* menar att detta skulle kunna skapa en rädsla i arbetet. I yrkesrelationen har parterna förväntningar från varandras arbete och om medarbetaren inte lyckas nå upp till det finns det möjligen bakomliggande orsaker och förklaring till detta. *Medarbetare 4* syftar till förtroende mellan mellanchefer och medarbetare kan bli aktuellt då, där mellancheferen har förtroende för medarbetaren och vill skapa möjligheter för att komma fram till en gemensam lösning.

*”Vid endast negativ kritik så kanske man har det jobbigare att prata med chefen/ledaren, då är det risk att man tycker ledaren är dålig (behöver ej vara så). Om jag skulle få bara*

*negativ kritik skulle jag nog känna en rädsla för att prata mer personligt till ledaren.”*

## **Medarbetare 2**

### **4.3 En samlad bild av det empiriska materialet**

#### **4.3.1 En sammanfattning av insamlat material från mellanchefer**

Den samlade bilden av det material som samlats in från mellancheferna visar att respondenterna till största delen är eniga i frågorna.

Respondenterna anser att de sociala relationerna är avgörande för att arbetet ska fortlöpa på ett önskvärt sätt. *Ömsesidig respekt* och fokus på *gemensamma mål* är grunden för ett fungerande samspel, samtidigt som vikten av *ärlighet* och *tydlighet* i kommunikationen framhävs. Studiens mellanchefer menar att relationer av djupare art leder till *lojalitet* och *förtroende*. Målet är att medarbetarna ska *involveras*, *engageras* och *motiveras* i det vardagliga arbetet. För att detta ska vara möjligt menar respondenterna att det måste finnas ett *öppet arbetsklimat*, en daglig *dialog* samt *ge feedback* på utfört arbete.

Förtroende i den sociala relationen skapas genom *ärlig kommunikation*, *öppenhet* och *aktivt lyssnande* samt *hänsynstagande*. Vidare ska mellancheferna *lita på medarbetarnas förmågor* och *tillämpa deras förslag* i praktiken.

Angående de högkvalitativa och lågkvalitativa sociala relationerna var studiens respondenter inte helt eniga. Det var en respondent som utmärkte sig i denna fråga med att det inte fanns någon högkvalitativ eller formell relation till någon av medarbetarna. Denna respondent menar, till skillnad från resterande respondenter, att alla medarbetare behandlas exakt lika. Resterande mellanchefer menar istället att vissa individer blir föremål för högkvalitativt utbyte. En förutsättning för detta är personkemin och att medarbetaren visar att hen vill fördjupa relationen. Fördelarna för de medarbetare som har ett högkvalitativt utbyte till mellancheferna kommer som resultat av större ansvar och egna initiativ.

#### **4.3.2 En sammanfattning av insamlat material från medarbetare**

De medarbetare som deltog i studien påpekade vikten av att det finns ett *engagemang* från båda parter, vilket innebär att dessa måste visa *intresse* för varandra i den sociala relationen. Respondenterna menar att mycket handlar om att kunna *ge och ta* samt *respektera* varandras olikheter och behov. De anser också att det är viktigt att mellancheferna lever upp till *förväntningarna*.

För att samspelet ska fungera menar medarbetarna att det är viktigt att mellanchefer är *lyhörd* och lyssnar på *de tankar och åsikter* som finns.

För att förtroende till mellanchefer ska uppstå anser medarbetarna att det är viktigt att mellanchefer besitter *kunskap* och *kompetens* samt att framförandet av *kritik/feedback* har också en viktig roll i deras förtroende till mellanchefer. Respondenterna påstår att de känner sig *betydelsefulla* och *sedda* när mellanchefer visar att det finns ett ömsesidigt förtroende mellan parterna.

Vad gäller högkvalitativt respektive lågkvalitativt utbyte ansåg samtliga respondenter att de var föremål för ett högkvalitativt utbyte och hade olika åsikter om vad denna relation utmärktes av. Detta utbyte kännetecknas av god *kommunikation*, *flexibilitet i arbetsuppgifter* samt inslag av sådant som rör det *personliga*.

## 5 Analys

*I följande kapitel ställs studiens empiriinsamling i relation till tidigare studier för att kunna visa och diskutera överensstämmelser eller skillnader gentemot dessa.*

### 5.1 Sociala relationer mellan medarbetare och mellanchefer

Den samlade bilden av de sociala relationerna mellan medarbetare och mellanchefer är att det är högt värderat, utav både medarbetare och mellanchefer. Studiens respondenter framhåller vikten av de sociala relationerna för att både mellanchefer och medarbetare ska kunna utföra sina arbetsuppgifter på ett tillfredsställande sätt.

#### *Ömsesidig respekt*

Anderson (2006) redogör i sin artikel för begreppet relationell samordning. Relationell samordning är en tvåkomponentsprocess som handlar om att medarbetare och mellanchefer skapar en form av relation till varandra och där den viktigaste byggstenen är ömsesidig respekt. Gällande den ömsesidiga respekten var detta något som uppkom i nästan alla utförda intervjuer. Vid flertalet av intervjuerna med både mellanchefer och medarbetare så lägger författarna märke till att stort fokus läggs på just respekt och lyhördhet. Det märks tydligt på respondenterna att de ställer krav på mellancheferna och dennes sätt att hantera medarbetarna. Många medarbetare belyser vikten av att mellancheferna är lyhörda och respekterar medarbetarens behov.

#### *Engagemang*

Møller (1994) menar att medarbetarskap uppenbarar sig först då medarbetaren visar att denne är engagerad och är medveten om organisationens mål samt vad som krävs för att dessa ska uppnås. För att medarbetaren ska ha en möjlighet att utöva medarbetarskap krävs det att organisationen främjar att medarbetarna tar eget ansvar och låter dessa vara involverade i organisationens utveckling. Vidare menar Bertlett (2011) att medarbetarskapet handlar om ett välfungerande samarbete samt gemensam hantering av arbetsuppgifterna. Majoriteten av mellancheferna anser också att djupa relationer som präglas av gemensamma värderingar och förtroende är en förutsättning för att organisationens mål ska kunna uppfyllas på ett tillfredsställande sätt. Mellancheferna som ansåg att de sociala relationerna var av stor betydelse menade att sociala relationer leder till att högre krav kan ställas, både från medarbetaren och mellancheferns håll. För att de



sociala relationerna ska kunna fördjupas menar författarna till föreliggande studie att båda parter bör engagera sig.

### *Ständig dialog*

Mellancheferna som deltagit i studien nämner vikten av att ha en ständig dialog med sina medarbetare för att bland annat kunna stämma av så att arbetsuppgifterna fungerar önskvärt och för att kunna utveckla de områden som inte fungerar önskvärt. Även Hällsten och Tengblad (2006) nämner medarbetarskap som något värdefullt för organisationen där författare betonar vikten av välutvecklade sociala relationer för att mellanchefen framförallt ska kunna leda medarbetarna i rätt riktning.

### *Intresse från båda parter*

Precis som det framgår i studien bekräftar Tengblad (2009) att det måste finnas intresse från båda sidor för att samspelet ska fungera, något som en av respondenterna var extra tydlig med. Denna respondent såg ingen anledning till att fortsätta fördjupa relationen till individer som själva inte visade intresse.

Precis som Møller (1994) och Bertlett (2011) nämner så framkommer det även i empirin att både mellanchefer och medarbetare anser att det är bådars ansvar att se till att samspelet mellan parterna fungerar. Mellancheferna betonar vikten av att medarbetaren är engagerad och vill ta ansvar samtidigt som medarbetarna menar att en förutsättning för att kunna utföra ett bra arbete är kommunikation och feedback. Även Harding et al. (2014) menar att det är mellanchefens ansvar att säkerställa så att medarbetarna fullbordar sina arbetsuppgifter. Detta görs med fördel genom att ha en daglig dialog, något som återkommer i samtliga intervjuer.

Härenstam och Bejerot (2011) samt Anderson (2006) menar däremot att det är chefen som ansvarar för det sociala utbytet, bland annat genom att se till så att medarbetarna har den information som krävs. Författarna menar också att chefen sätter standarden för det sociala samspelet, bland annat genom att visa sig öppen för att utveckla en djupare relation som i sin tur leder till ett ökat förtroende från medarbetaren. Med studiens respondenter som utgångspunkt så är grunden i det sociala samspelet att båda parter är lika engagerade och villiga att fördjupa relationen, vilket går emot resonemanget om att chefen bär ansvaret för det sociala samspelet till medarbetarna. För att samspelet ska fungera krävs således att

medarbetaren visar att denne är engagerad samtidigt som chefen visar sig villig att fördjupa den sociala relationen för att förtroende ska uppstå mellan båda parter.

### *Kommunikation*

Enligt Anderson (2006) måste det finnas en öppen kommunikation mellan mellanchefer och medarbetare för informationsutbyte mellan varandra och möjliggöra medarbetarnas deltagande i problemlösningar. Vid ett flertal av intervjuerna nämner både medarbetare och mellanchefer vikten av att kommunikationen fungerar, bland annat genom att ständigt följa upp hur arbetet har gått. Mellanchefer anser att återkoppling på utfört arbete är ett verktyg som visar att medarbetarens arbete är viktigt, samtidigt som medarbetaren vägleds för att arbetet ska bli så bra som möjligt. Författarna till föreliggande studie anser att detta tyder på att ledaren engagerar sig i medarbetarens utveckling. Utan en ständig dialog hade detta inte varit möjligt eftersom det krävs en kontinuerlig kommunikation för att kunna ventilera tankar, åsikter och känslor.

Hailey och Balogun (2004) nämner ett antal olika arbetsuppgifter som en mellanchefer förväntas utföra, implementering av strategier, kommunicera, motivera samt skapa en effektiv organisation. Vidare menar Balogun (2003) och Bryant och Stensaker (2011) att mellanchefer har en roll som innefattar en mängd olika arbetsuppgifter, vilket gör att de måste prioritera. Studiens respondenter berättar att det inte avsätts specifik tid till att fördjupa de sociala relationerna utan dessa vävs in i det vardagliga arbetet. Författarna till föreliggande studie tolkar ändå detta som att mellancheferna är måna om att utveckla de sociala relationerna till sina medarbetare.

### *Förtroende*

Tengblad (2009) påstår att mellancheferns arbete påverkas negativt om de sociala relationerna inte fungerar, vilket leder till att ovanstående arbetsuppgifter inte kan utföras önskvärt om de sociala relationerna inte fungerar. Medarbetarens förtroende för mellanchefer innebär att medarbetaren litar på att mellanchefern agerar efter vad som är fördelaktigt och gynnsamt för inte enbart organisationen, utan också medarbetarna. Det är omöjligt för mellanchefern att kunna leda sina medarbetare om det råder brist på sociala relationer och förtroende mellan parterna, vilket kan läsas av i empirin. Vid brist på sociala relationer mellan båda parter menar författarna till föreliggande studie att detta kan leda till missförstånd och onödiga konflikter då det helt enkelt inte råder någon form av samarbete

mellan parterna, vilket i sin tur gör att informationsutbytet blir lidande. Andersson (2006) nämner också att medarbetare och mellanchefer bör ha en gemensam syn på arbetet och dess förutsättningar för att organisationens mål ska ha möjligheten att förverkligas.

## **5.2 LMX–högkvalitativa och lågkvalitativa relationer**

Ett flertal av de studier som beskrivs i teorin förklarar betydelsen av ett välutvecklat socialt samspel, bland annat för att mellanchefer ska kunna leda medarbetarna. Studierna från Kang och Stewart (2007) samt Scherbaum et al. (2011) beskriver att chefer, i detta fall mellanchefer, tenderar att dela upp sina medarbetare i två olika grupperna. Grupperna benämns som in-grupp som kännetecknas av högkvalitativa relationer respektive ut-grupp som kännetecknas av lågkvalitativa relationer. In-gruppen tenderar att ha djupare relationer till mellanchefer medan ut-gruppen har en mer ytlig relation som inte kännetecknas av samma samspel som finns mellan in-gruppen och mellanchefer.

Kang och Stewart (2007) menar att uppdelningen delvis beror på att mellanchefer har begränsat med tid, vilket påstås leda till att det blir omöjligt för mellanchefer att utveckla högkvalitativa relationer till alla medarbetare. Detta dementeras dock vid insamlingen av det empiriska materialet då mellancheferna menar att det finns tid till alla medarbetare. Mellancheferna menar att utvecklingen av de sociala relationerna sker i det vardagliga arbetet och inte genom att någon specifik tid avsätts. Föreliggande studiens författare anser att detta är ett tecken på att det faktiskt råder viss tidsbrist. Några av de intervjuade mellancheferna bekräftar att det inte finns tid till att enbart fokusera på de sociala relationerna.

Scherbaum et al. (2011) påstår att uppdelningen i högkvalitativa och lågkvalitativa relationer avgörs av medarbetarnas individuella prestationer. De individer som presterar högt har större chans att hamna i in-gruppen och får då de bästa förutsättningarna och verktygen för att prestera i sitt arbete. Scherbaum et al. (2011) bekräftar i sin studie att de personer som tillhör in-gruppen får ständig uppmuntran och övriga verktyg som krävs för att de ska kunna lyckas i sitt arbete. Fyra av fem mellanchefer uppgav att de har utvecklat både hög- och lågkvalitativa till sina medarbetare. Gemensamma arbetsuppgifter styr det sociala samspelet men det är medarbetaren själv som styr kvalitén på relationen till mellanchefer. De medarbetare som visar sig, vill ta större ansvar och vill utvecklas hamnar oftast i in-gruppen, vilket ligger i linje med ovan nämnda studie. Däremot var det endast

en mellanchefer som påstod att denne har samma relation till alla i sin medarbetargrupp där alla behandlas lika efter ett individanpassat ledarskap.

Liu et al. (2013), Schriesheim et al. (1999) samt Ferris et al. (2009) hävdar bl.a. att den högkvalitativa relationen kännetecknas av att medarbetarna får mer uppmärksamhet i form av högre stöd i arbetet och tilldelning av stimulerande arbetsuppgifter, större delaktighet och handlingsfrihet i sina uppgifter samt att det råder högre förtroende och tillit i denna relation. Tre mellanchefer som hade högkvalitativa relationer till några av medarbetarna uppgav att dessa relationer karaktäriseras av vissa fördelar/förmåner som inte är förekommande i de lågkvalitativa relationerna. Mellancheferna menar att medarbetarna ska våga ta egna initiativ för att bli en del av in-gruppen. Medarbetaren ska försöka att identifiera problem och läsa av situationer på egen hand medan lösningen av uppgiften eller situationen sker i samarbete med ledaren. De förmåner som följer med i den högkvalitativa relationen är större kunskapsutbyte, mer stimulerande arbetsuppgifter, mer handlingsfrihet, delaktighet samt en större känsla av gemenskap då medarbetarna tar del av en kontinuerlig dialog med mellancheferna. Två mellanchefer påstod däremot att inga av deras medarbetare fick fördelar eller förmåner. En av dessa mellanchefer har både hög och lågkvalitativa relationer till sin medarbetargrupp medan den andra mellancheferna har samma relation till alla sina medarbetare. En mellanchefer som hade delat medarbetarna i en in- och ut-grupp, där in-gruppen försågs med fördelar av diverse slag, betonade att det är endast medarbetarnas kunskaper och kompetens som avgör detta tillhandahållande och inte någon favorisering. Alla mellanchefer påpekade att de kände en tro på alla sina medarbetare, inkluderat även de nyanställda då de alla kände att medarbetarna brinner för arbetet och är engagerade, vilket går emot Liu et al. (2013) om att det råder misstro i lågkvalitativa relationer. Ingen av mellancheferna yttrade sig specifikt om hur de lågkvalitativa relationerna såg ut men av det som framkom om de högkvalitativa relationerna, kan det tänkas att de lågkvalitativa relationerna erhåller begränsat stöd från mellancheferna såvida inte medarbetaren aktivt gör anspråk på det (Harris et al., 2009).

De medarbetare som deltog i studien ansåg att de alla var föremål för ett högkvalitativt utbyte. Medarbetarna gav olika beskrivningar i attributen i den högkvalitativa relationen till mellancheferna. Det som lägger grunden i denna relation är den dagliga kommunikationen, som kan vara av yrkesmässig och/eller personlig karaktär. Samtliga medarbetares yttranden om egenskaperna i deras djupa relationer till sina mellanchefer är mindre eller mer återkommande i studierna av Graen och Uhl-bien (1995), Schriesheim et

al. (1999), Ferris et al. (2009), Wang et al. (2016) samt Hooper och Martin (2008). Dessa studier beskriver att den högkvalitativa relationen karaktäriseras av bl.a. *ömsesidigt stöd, delaktighet, inflytande, professionell respekt, överensstämmelse i personligheten och förpliktelse*, vilka går att urskilja i medarbetarnas svar. Ett par av respondenterna ansåg att det högkvalitativa utbytet kännetecknades av kontinuerlig vägledning och stöd i arbetet där de även förväntade sig att mellanchefer informerade om eventuella fel och brister. Den högkvalitativa relationen till mellanchefer innebär också att ledaren tar hänsyn till medarbetarens åsikter och att arbetet utförs/problem löses efter de sätt som de båda kommit överens om. Två medarbetare ansåg att den djupa/högkvalitativa relationen berodde på att de har en mer personlig relation till mellanchefer förutom den yrkesmässiga. Denna relation kännetecknas av gemensamma intressen och värderingar som har medfört en annan slags öppenhet mellan personen och ledaren. De kan diskutera om personliga ämnen men samtidigt ha ett bra tempo på arbetet och prestationen. Andra medarbetarsvar åsyftade att deras flexibilitet i arbetsuppgifterna och viljan för mer arbete hade lett till en närmare/djupare relation till mellanchefer, vilket kan härledas till förpliktelse.

Hooper och Martin (2008) betonar särskilt överensstämmelsen i personligheten mellan mellanchefer och medarbetare som en väldigt viktig faktor för ingången till en högkvalitativ relation. Vid insamlingen av empirin läggs tonvikt på att parterna som ”klickar” med varandra på ett personligt plan tenderar att utveckla en relation av högkvalitativ art. Författarna till föreliggande studie ser denna aspekt som något problematiskt. Anledningen till det är helt enkelt att en mellanchefer bör bortse från personliga preferenser och istället fokusera på vad som gynnar organisationen och dess individer.

Föreliggande studiens författare anser att högkvalitativa relationer som baseras på personliga preferenser kan leda till att individer favoriseras, vilket i sin tur gör att resterande individer kan känna utanförskap och orättvis behandling. De medarbetare som vill komma närmare ledaren får inte den möjligheten som dem som har ett högkvalitativt utbyte med ledaren. Som tidigare nämnt får medarbetare i den högkvalitativa relationen de nödvändiga verktygen, exempelvis stöd, vägledning, stimulerande uppgifter och större inflytande i arbetet, och därmed bättre möjligheter till prestation och utveckling. Medarbetare som inte är en del av den högkvalitativa relationen och besitter mycket kunskaper och potential kommer inte få chansen att bevisa detta om mellanchefer gör en sådan särbehandling. Detta är något som bekräftas av studiens ena respondent som menar att hen försöker behandla alla medarbetare likvärdigt. Denne respondent beskriver att målet är att behandla alla

likvärdigt men utefter varje individs behov. Författarna till föreliggande studie ser detta som fördelaktigt då mellancheferna på detta sätt visar att hen bryr sig om individernas olikheter samt tar tillvara på dessa.

I studiens teori redogörs att ledare och medarbetare skattar olika relationens kvalitet pga. att de utför arbetet efter olika värderingar och perspektiv, vilket medför att även relationsaspekter värderas på olika sätt. Ledare skattar uppgiftsrelaterade aspekter som prestation och kompetens högre medan medarbetarna lägger vikt vid de sociala relationsaspekterna som stöd och uppskattning som nyckelfaktorer för en god relation och eventuellt för en högkvalitativ relation (Zhou & Schriesheim, 2010). Vidare skattas relationens kvalitet lägre av mellancheferna i jämförelse med medarbetarna eftersom mellancheferna bedömer relationen utifrån fler komplexa perspektiv än vad medarbetarna gör (Gerstner & Day, 1997; Schyns & Wolfram, 2008). I empirin kunde avläsas att mellancheferna först utgår efter den individuella prestationen om medarbetaren ska kunna bli ett föremål för den högkvalitativa relationen. En annan nyckelfaktor är personkemin men avgörande är medarbetarens vilja för att fördjupa relationen till sin ledare. Således betraktar mellancheferna relationen från flera dimensioner och det krävs flera aspekter för att medarbetaren ska placeras i en in-grupp. Medarbetarna lägger mest tonvikt på kommunikationen och stödet i relationen till mellancheferna men även personkemin var en viktig del för den djupare relationen enligt några medarbetare. Det bekräftar att de lägger mer fokus på sociala relationsaspekter och att deras syn på den högkvalitativa relationen inte är flerdimensionell som mellanchefernas syn. Detta kan förklaras av att samtliga medarbetare hävdade att de hade en djup/högkvalitativ till mellancheferna och inte beaktar lika många relationella aspekter som mellancheferna gör.

### **5.3 Förtroende—grunden till ett välfungerande socialt samspel**

Enligt forskning är förtroendet mellan chef och medarbetare en av de viktigaste faktorerna eftersom det påverkar medarbetarnas attityder gentemot arbetet samt deras engagemang och arbetstillfredsställelse. Därmed är det av betydelse att relationen mellan dessa parter är förtroendefull, där det sker en öppen kommunikation dagligen (Hällsten & Tengblad, 2006; Brashear et al., 2003; Lagace, 1991). Samtliga respondenter från intervjukategorierna uppgav att förtroendet är en förutsättning i skapandet av sociala relationer. Samspelet mellan mellancheferna och medarbetare skulle vara av yttlig karaktär utan förtroende och ingen av parterna skulle dra någon nytta av ett sådant förhållande. Det som

kunde konstateras från båda intervjugrupperna var att den dagliga kommunikationen i arbetet lägger grunden för förtroende i relationen mellan dem.

Hällsten och Tengblad (2006) hävdar att den dagliga dialogen är en viktig aspekt för förtroendet och öppenheten på arbetsplatsen. Lewicki och Stevenson (1997) samt Brashear et al. (2003) tar upp ömsesidig respekt och gemensamma intressen som två av förtroendets byggstenar. Alla mellanchefer ansåg att den ärliga kommunikationen, konstruktiv kritik/feedback, öppenhet, aktivt lyssnande samt hänsynstagande till medarbetarnas behov är basen till skapandet och utvecklingen av förtroendet mellan dem och deras medarbetare. Av intervjuerna med mellanchefer kunde studiens författare påvisa att mellancheferna la fram sig som den parten som i första hand initierar förtroendet mellan dem och medarbetarna. När mellancheferna visar respekt och är tillgängliga öppnar detta upp för medarbetarna att behandla dem på samma sätt, vilket skapar eller utvecklar förtroendet mellan dessa två. Några av dem påstod även att samtal om personliga ämnen stärker förtroendet ytterligare eftersom detta för de närmare och skapar ett öppnare arbetsklimat. Detta uttryckte mellancheferna i form av att medarbetarna vågar anförtro dem och gärna pratar om både glada och mindre glada ämnen. Medarbetarna känner att de har någon att vända sig till för att få stöd och råd samt är väldigt nöjda med arbetet och personalledningen i organisationen enligt mellancheferns yttranden. Dessa uttalanden står i enlighet med ovanstående teori.

Marshall (2011) påstår att organisationer där det råder förtroende mellan dess medarbetare innebär att parterna arbetar för att utveckla sig själva, kollegorna och organisationen i sin helhet. I föreliggande studie framgår att mellancheferna bygger upp och förstärker förtroendet i sina organisationer genom olika handlingssätt och aktiviteter. Några av dessa är att föregå med gott exempel, positiv och negativ återkoppling och visa intresse för medarbetarnas intressen. Aktiviteterna kan vara i form av möten som utvecklingssamtal, hälsosamtal och mindre formella möten samt teamutbildningar och aktiviteter utanför arbetet för att stärka det sociala samspelet. Enligt mellancheferna är implementeringen av medarbetarnas förslag också en viktig faktor för medarbetarnas förtroende till dem eftersom mellancheferna bevisar att hen värderar och tror på medarbetarens förmågor, vilket även lyfts fram av Marshall (2011).

Brashear et al. (2003) återger att de relationella faktorerna oro och respekt i det sociala utbytet spelar störst roll i när det kommer till förtroendets skapande och utveckling.

Medarbetarnas yttranden stämde överens med de från mellancheferna angående om att det är ledaren/chefen som är källan till att förtroende skapas. De märker en ledares förtroende för dem genom deras hänsynstagande, att ledaren bryr sig, ställer upp, ger återkoppling samt litar på en. Detta signalerar att ledaren känner en tro för dem vilket gör att medarbetaren känner sig sedd och betydelsefull för organisationen, som i sin tur ökar motivationen, engagemanget och tillfredsställelsen med arbetet. I intervjuerna med respondentgrupperna fastställdes att både relationella och uppgiftsorienterade faktorer påverkar förtroendet. Respekt, oro och förståelse för varandra är grunden och förutsättningen till förtroendet, vilket stämmer mot Brashear et al. (2003), men för att förtroendet ska hålla och arbetet ska fungera bra är även de gemensamma målen lika viktiga som värderingarna och gemensamma intressen. Medarbetarna återgav detta genom olika exempel men föreliggande studiens författare kunde konstatera att båda faktorerna måste existera för att arbetet ska utföras på ett tillfredsställande sätt samtidigt som medarbetarna ska känna sig värdefulla för organisationen, vilket inte inkluderas helt i den ovannämnda studien.

Ramaswami (1996) påstår att ledare behöver besitta en viss kunskap och kompetens för att vinna medarbetarnas förtroende och samtliga intervjuade medarbetare bekräftade detta. I frågan om mellancheferns kunskaper och kompetens hade påverkan i medarbetarnas förtroende till mellancheferna uppgav samtliga medarbetare att det är en viktig faktor eftersom de är närmaste stödet och vägledningen i deras arbete. Om dessa inte var befintliga så skulle arbetet inte utföras på rätt sätt.

Marshall (2011) beskriver att en lyhörd ledare som uppmärksammar och värderar det medarbetarna gör och säger har en positiv effekt på medarbetares förtroende för ledaren och medarbetares prestationer på individ- och organisationsnivå. Vidare beskrivs vikten av hur ledare förmedlar sin kritik/feedback då en medarbetare som ständigt blir tillsagd leder till en mindre tro på den egna förmågan samt att kreativa lösningar och egna initiativ kan utebli. Samtliga medarbetare påstod att mellancheferns egenskaper och framförande är väsentliga för om det ska finnas ett förtroende för mellancheferna överhuvudtaget. En lyhörd ledare som visar uppskattning och uppmärksammar ett välutfört arbete stärker den yrkesmässiga och eventuellt även den personliga relationen mellan dessa parter, vilket har en direkt och positiv påverkan på förtroendet. Framförandet utvecklas vidare med hur feedbacken/kritiken återges eller framförs av mellancheferna. Samtliga medarbetare påstod att kritiken är viktig och i de flesta fallen nyttig när den framförs på rätt sätt. Även negativ



kritik som sådan är givande förutsatt att den är rättvis, men ofta återkommande negativ feedback/kritik kan skada relationen och förtroendet. Två medarbetare framhävde att ofta förekommande negativ kritik från mellanchefer kan leda till mindre förtroende för ledaren samt att det skapas en rädsla i arbetet enligt en respondent. Enligt föreliggande studiens författare tolkades rädslan som att medarbetare känner och upplever en osäkerhet kring deras arbetsroll och arbetsuppgifter, vilket kan orsakas och ha en koppling till bristande tro på den egna förmågan samt avsaknad av eget initiativtagande.

## 6 Slutsats

*I detta avslutande kapitel besvaras studiens syfte och frågeställningar utifrån analysen av empirin och den teoretiska referensramen. Slutsatserna avslutas med en reflektion över studiens resultat, diskussion av vetenskapligt bidrag, praktiska implikationer, forskningsförslag samt kritik till studien.*

Syftet med denna studie är att skapa förståelse för hur de sociala relationerna mellan mellanchefer och medarbetare kan formars och utvecklas för att skapa förtroende för organisationer som är verksamma i dagligvaruhandeln. Med utgångspunkt i LMX-teorin formulerades följande frågeställningar :

- *Hur ser mellancheferna på den sociala relationen till medarbetarna?*
- *Hur ser medarbetarna på den sociala relationen till mellancheferna?*

Studiens syfte har besvarats genom kvalitativa intervjuer med medarbetare och mellanchefer. För att kunna besvara syftet har insamlat empiriskt material analyserats med hjälp av noggrant utvald teori. Mycket av det som framkommit i de utförda intervjuerna bekräftas i studiens teorikapitel. Samtidigt som mycket har gått att härleda till teorin har en del intressanta och något oväntade synpunkter och åsikter framkommit. Studien har bidragit med många nya infallsvinklar vad gäller de sociala relationerna mellan medarbetare och mellanchefer.

Slutsatserna av föreliggande är att de sociala relationerna är oerhört viktiga och kärnfulla för både mellanchefer och medarbetare inom dagligvaruhandeln. Utan dessa relationer kan ingen av parterna trivas, utvecklas och deras arbete påverkas negativt som gör att organisationen i helhet inte fungerar som den ska göra.

Resultatet av studien är väldigt intressant och visar på att ingen part fungerar utan den andra. Mellancheferna kan inte utföra sitt arbete, leda medarbetarna och utveckla de sociala relationerna om inte medarbetarna är engagerade och villiga att ta egna initiativ. Samtidigt är det omöjligt för medarbetaren att känna sig motiverad om denne inte känner sig betydelsefull och får återkoppling och feedback på det arbete som utförs. I grunden så handlar det om att respektera varandra och ta hänsyn till de olika behoven som finns, på så sätt skapas förtroende mellan båda parterna. Den dagliga kommunikationen mellan

mellanchef och medarbetare är grunden och förutsättningen till det sociala samspelet oavsett djup i relationen.

Resultatet visar att förtroende i relationen i vissa avseenden likställs med det sociala samspelet eftersom båda kännetecknas av öppen och ärlig kommunikation, ömsesidig respekt, engagemang från båda hållen samt hänsynstagande. Förutom dessa attribut är mellanchefernas kunskaper och kompetens samt förmedling av återkoppling och kritik väldigt viktiga faktorer för medarbetarnas förtroende för dem. Återkoppling i olika former och uppskattning på medarbetarnas utförda arbete stärker förtroendet för mellancheferna, oavsett vilken relation de har till varandra. Medarbetarna kan ha förtroende till mellancheferna, och vice versa, utan att de har någon särskilt nära relation till varandra, dvs. endast en yrkesmässig relation till varandra är tillräckligt för att det ska finnas förtroende mellan dem.

Till skillnad från de sociala relationerna där det framkom att de inleds genom lika mycket engagemang från båda sidor så kunde det fastställas att det är mellancheferna som i första hand initierar förtroendet mellan dem och medarbetarna. Mellanchefernas öppenhet och tillgänglighet medför att medarbetarna utvecklar ett likadant förhållningssätt till sina ledare, vilket även bekräftas av medarbetarna i studien. Förtroendet utvecklas och förstärks ytterligare när medarbetarnas idéer och förslag förverkligas i verksamheten. Det är de relationella faktorerna oro, ömsesidig respekt och förståelse som är förutsättningen och grunden till förtroendet i relationen mellanchef–medarbetare, men för att förtroende ska vara bestående ska inslag av det personliga, som gemensamma värderingar och intressen, vara innefattande för att arbeta mot de gemensamma målen. Sammantaget kan det konstateras från denna studie att det måste finnas förtroende mellan mellanchef och medarbetare oavsett art av relation.

Alla mellanchefer utvecklar djupare relationer till sin medarbetargrupp då de gemensamma arbetsuppgifterna för de närmare. Hög- och lågkvalitativa relationer mellan medarbetare och mellanchefer avgörs av personkemin mellan dem och att båda parterna ska vara lika engagerade för att fördjupa relationen till varandra. Eftersom de flesta arbetsuppgifter utförs i varandras närhet så möjliggör detta fördjupningen av relationerna mellanchef–medarbetare och därmed är tiden inget hinder som några studier påstår. Prestation och kompetens är en viktig beståndsdel i den högkvalitativa relationen enligt mellancheferna medan medarbetarna betonade stöd och uppskattning utom personkemin och viljan till

djupare relation som var avgörande enligt båda parter. Resultatet visar att förtroende finns i både de hög- och lågkvalitativa men att graden av förtroende varierar.

## 6.1 Reflektioner över studiens resultat

I problembakgrunden nämns att studien utgår från dagligvaruhandeln och dess höga personalomsättning. Den höga personalomsättningen skapade ett intresse för att undersöka denna bransch. I bakgrunden nämns ett flertal av de olika faktorerna som kan vilja få en individ att stanna kvar i organisationen, alternativt vilja lämna den. I studiens inledning redogörs bl.a. hur de sociala relationerna mellan medarbetare och mellanchefer kan påverka den höga personalomsättningen, vilka så småningom förklaras djupare med hjälp av LMX-teorin. Studiens syfte har sedan utformats med grund i LMX-teorin och dess begrepp. Författarna är medvetna om att utfallet troligen hade blivit annorlunda om en annan teori, alternativt ytterligare teorier hade använts.

Författarna till föreliggande studie hade inte valt någon annan teori om samma problem hade studerats igen, däremot hade ett antal andra faktorer önskats undersökas för att kunna se olika kopplingar till personalomsättningen. LMX-teorin har varit användbar i syfte att undersöka de sociala relationerna mellan medarbetare och mellanchefer. LMX-teorin hjälpte till att skapa en djupare förståelse för hur de sociala relationerna utvecklas och utspelar sig. Teorin förklarade bland annat förekomsten av olika typer av sociala relationer och vad dessa kännetecknas av. Genom användandet av LMX har ett antal nyckelbegrepp kunnat identifieras, däribland *respekt*, *förtroende*, *personkemi*, *engagemang* samt *initiativtagande*. Genom att identifiera dessa nyckelbegrepp med hjälp av LMX har en mer djupgående studie kunnat genomföras, något som förmodligen hade försvårats utan denna teori som stöd. Dessutom har denna teori möjliggjort att empiriinsamlingen öppnat upp för nya intressanta infallsvinklar.

Förutom de sociala relationerna framkom framförallt en faktor som kan påverka personalomsättningen i dagligvaruhandeln. Under ett flertal av intervjuerna med mellancheferna framgår att organisationerna arbetar med att skapa en god och trygg arbetsmiljö, något som fick studiens författare att se problemet ur ytterligare ett perspektiv. I efterhand hade studiens författare möjligen valt att studera personalomsättningen och dess faktorer ur ett bredare perspektiv.

Ett antal mellanchefer betonar vikten av att se till att alla medarbetare mår bra och trivs på arbetsplatsen, oberoende av vilken relation som finns mellan medarbetare och mellanchefer.

Mellancheferna menar att det är viktigt att tidigt identifiera hur medarbetarna trivs och fånga upp tidiga signaler om hur medarbetarna mår, för att i ett tidigt skede kunna åtgärda eventuella brister och problem. Mellancheferna är tydliga med att alla medarbetare ska känna sig omhändertagna och sedda, oavsett om de är föremål för ett högkvalitativt utbyte eller inte. Vidare påstår de att det är viktigt att hitta orsaken till ett eventuellt problem som får medarbetaren att inte må bra eller trivas i organisationen, detta för att kunna avhjälpa problemet så tidigt som möjligt. Ett sätt till att åtgärda eventuella problem enligt mellancheferna är att ha hälsosamtal med de medarbetare som sjukskriver sig mer än tre gånger på ett halvår. Detta styrker antagandet om att en bristfällig arbetsmiljö kan få medarbetare att vilja lämna organisationen, varpå det hade varit av intresse att studera vidare och koppla till problematiken angående personalomsättningen.

Vad gäller de sociala relationerna måste det finnas rätt förutsättningar för att dessa ska kunna utvecklas, bland annat genom en trygg och säker arbetsmiljö som skapar trivsel. Det hade därför varit av intresse att studera huruvida arbetsmiljön kan bidra till skapandet av de sociala relationerna. LMX-teorin berör högkvalitativa och lågkvalitativa relationer, där de högkvalitativa relationerna kännetecknas av ett djupare samspel som präglas av bl.a. högre förtroende och respekt. I efterhand hade det varit önskvärt att studera om arbetsmiljön kan ha en påverkan på dessa eftersom författarna förmodar att en bristfällig arbetsmiljö kan hämma utvecklingen av högkvalitativa sociala relationer.

I avgränsningen nämns att studien inte kommer att beröra *retention management*, däremot kan denna teori i efterhand anses relevant och intressant att fördjupa sig vidare i vid eventuell framtida forskning. Utifrån personalomsättningen, vilken är bakgrunden till studien, skulle bland annat *retention management* också kunna användas för att studera det valda problemet. För att skapa ytterligare en dimension av studien hade förslagsvis båda teorierna kunnat ställas mot problemet, vilket hade möjliggjort en diskussion kring eventuella likheter och skillnader.

## **6.2 Vetenskapligt bidrag**

Föreliggande studie behandlar sociala relationer mellan medarbetare och mellanchefer genom kombination av LMX och medarbetarskap samt förtroende i relation som en viktig aspekt i båda teorierna. Av första kapitlet framgår att det råder brist på studier som tar upp sociala relationer mellanchef-medarbetare inom dagligvaruhandeln och därmed är denna studie ett bidrag till den kontexten i första hand. Dessutom kombineras LMX och

medarbetarskap som två oberoende teorier med förtroende som en gemensam aspekt i de sociala relationerna, som förmodligen är den enda studien i dess slag hittills.

Studiens resultat har visat att de sociala relationerna är av stor betydelse för både medarbetare och mellanchefer. Studien går också emot tidigare studier som anser att tidsbrist är ett problem för utvecklingen av de sociala relationerna (Liu et al., 2013; Kang & Stewart, 2007). Av studien framgår att tidsbristen inte är något hinder för en fortsatt utveckling och förbättring av de sociala relationerna, utan det handlar snarare om att optimera den tid som finns.

Tidigare studier nämner engagemang från medarbetare som en faktor som kan påverka utvecklingen av de sociala relationerna, vilket bekräftas av föreliggande studie. Föreliggande studie visar att engagemang och eget initiativ är två av de viktigaste faktorerna vad gäller utveckling och förbättring av de sociala relationerna. Denna studie belyser vikten av att båda parter är engagerade och villiga att lägga tid och omsorg på relationen.

I föreliggande studie framgår också att det råder förtroende i alla relationer mellan chef–medarbetare. Detta resultat bestrider påståendet i studien av Liu et al. (2013) om att det råder misstro i de lågkvalitativa relationerna.

Studien bidrar med en ökad förståelse vad gäller personkemin, med bl.a. gemensamma värderingar och intressen, som en av de avgörande faktorerna i de högkvalitativa relationerna mellan chef–medarbetare. Detta bekräftas av endast en studie i den teoretiska referensramen (Hooper & Martin, 2008).

### **6.3 Praktiska implikationer**

Tidigare forskning tar upp tidsbrist som en anledning till att sociala relationer inte kan förbättras och utvecklas på djupet. Detta är något som avvisas av studiens mellanchefer som menar att tid inte begränsar möjligheten att fördjupa de sociala relationerna till sina medarbetare. Mellancheferna inkorporerar de sociala relationerna i de dagliga arbetsuppgifterna och att mycket av kommunikationen sker ute i butiken. Medarbetarna betonar flertalet gånger återkoppling på utfört arbete och enligt resultatet är denna av stor vikt för både den sociala relationen till mellancheferna och motivationens bibehållande.

Det framgår inte i föreliggande studie att det råder brist på återkoppling från mellancheferna men en rekommendation är att mellanchefer avsätter utsatt tid till varje medarbetare så att

en obehindrad kommunikation kan ske. Här kan mellanchefer sätta tydliga krav och förväntningar samt att det blir en mer grundlig återkoppling. Enligt studiens författare är detta mer ändamålsenligt än korta möten i butiken. Dessa samtal kan även leda till att båda parter kan utvärdera vilken nivå den sociala relationen mellan dem ligger på och utreda vilka förbättrings- och utvecklingsmöjligheter som finns. Vissa medarbetare är inte intresserade av att ha en relation av högkvalitativ art, vilket då bör framkomma under dessa samtal. Dessutom skapar det förtroende och mellanchefer kan avläsa om individen är engagerad och motiverad eller likgiltig.

#### **6.4 Förslag till framtida forskning**

Förtroende och respekt är två ofta återkommande faktorer som genomsyrar både medarbetares och mellanchefers yttranden genom intervjuerna. Resultatet visar att förtroende och respekt är förutsättningen och grunden i alla sociala samspel. Studierna i den teoretiska referensramen som behandlar de hög- och lågkvalitativa relationerna hävdar att det råder högre grad av förtroende och respekt i de högkvalitativa relationerna. Tidigare studier påstår att mellanchefer och medarbetare värderar olika relationsaspekter utifrån olika perspektiv och därmed skulle det vara intressant att forska vidare och fördjupas i att mäta graden av förtroende och respekt i de olika relationerna och hur de värderas av mellanchefer och medarbetare.

Det skulle även vara intressant att studera mellanchefers arbete eftersom deras arbete består av olika krav och förväntningar från den högsta chefen, vilket medför att deras arbete blir begränsad av högsta chefen. Dessa begränsningar kan påverka hur de sociala relationerna till medarbetarna utvecklas.

Eftersom studien fokuserar endast på sociala relationers påverkan på personalomsättningen skulle det vara av intresse att forska exempelvis hur arbetsuppgifter, lön, arbetsmiljö eller karriärval påverkar medarbetarnas val till att fortsätta stanna inom dagligvaruhandeln. Några mellanchefer nämner spontant vikten av en god arbetsmiljö under intervjuerna. Enligt mellancheferna är det väsentligt med en god arbetsmiljö som värnar om medarbetarnas trivsel och hälsa, något som varken presenteras i empirins kapitel eller diskuteras i analysen. Som det framgår i ovanstående reflektion hade det varit intressant att studera vidare hur arbetsmiljön i sig hade påverkat personalomsättningen, men även hur arbetsmiljön hade kunnat påverka skapandet av de sociala relationerna mellan mellanchefer

och medarbetare. Detta eftersom en arbetsmiljö där individerna vantrivs kan möjligen hindra utvecklingen av de sociala relationerna enligt föreliggande studiens författare.

## **6.5 Kritik till studien**

Föreliggande kan kritiseras från flera perspektiv. Studiens resultat utgörs endast från två livsmedelsbutiker och tio respondenter, där hälften är mellanchefer och hälften är medarbetare. Således leder detta till att det föreligger en svårighet i att generalisera resultatet för hur mellanchefer och medarbetare upplever de sociala relationerna och förtroendet mellan dem i dagligvaruhandeln.

Kritik kan också riktas mot de sju intervjuerna från föregående år där det kanske hade förekommit fler perspektiv om de hade intervjuats i dagens läge, vilket möjligen hade påverkat resultatet i en viss mån. I föreliggande studie förekommer inte några lågkvalitativa relationer hos medarbetarna och inte några utsagor från mellanchefer som specificerar de lågkvalitativa relationerna, utan påståenden görs endast utifrån de högkvalitativa relationerna. En noggrannare jämförelse av vad respektive relationskvalitet består av skulle möjligen bidragit till ett mer trovärdigt resultat för kännetecknen i dessa relationer.

I kopplingen till den mer övergripande problematiken i personalomsättningen kan det kritiserats att denna studie fokuserar på sociala relationer och därmed utgör endast en aspekt bland många andra som påverkar personalomsättningen. Dessutom kan studiens valda design kritiserats för att studien utgår endast från en teori om de sociala relationerna chef–medarbetare och därmed inte utgör en enhetlig och inkluderande bild av andra teorier inom sociala relationer. Studien fokuserar endast på dagligvaruhandeln och fördelen med detta är att det ökar överförbarheten mellan företag i denna bransch samtidigt som den är begränsad i andra kontexter. Trots det har studien utformats på ett sätt att även andra kontexter ska i största möjliga utsträckning kunna nyttja studiens utfall.



## Litteraturförteckning

- Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. Liber.
- Anderson, J. R. (2006). Managing employees in the service sector: a literature review and conceptual development .
- Babin, B. J., & Boles, J. S. (1996). The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction. *Journal of retailing, Vol.72, No.1*, ss. 57-75.
- Balogun, J. (2003). From blaming the middle to harnessing its potential: Creating change intermediaries. *British Journal of Management, Vol.14, No.1*, ss. 69-83.
- Bertlett, J. (2011). *An employeeship model and its relation to psychological climate: A study of congruence in the behavior of leaders and followers*. Lund: Lund: Department of Psychology.
- Brashear, T. G., Boles, J., Bellenger, D. N., & Brooks, C. (2003). An empirical test of trust-building processes and outcomes in sales manager–salesperson relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.31, No.2*, ss. 189-200.
- Bryant, M., & Stensaker, I. (2011). The competing roles of middle management: Negotiated order in the context of change. *Journal of Change Management, Vol.11, No.3*, ss. 1-21.
- Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Liber.
- Denscombe, M. (2016). *Forskningshandboken: för småsakliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Studentlitteratur.
- Ferris, G. R., Liden, R. C., Munyon, T. P., Summers, J. K., Basik, K. J., & Buckley, M. R. (2009). Relationships at work: toward a multidimensional conceptualization of dyadic work relationships. *Journal of Management, Vol.35, No.6*, ss. 1379-1403.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of Leader-Member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology, Vol.82, No.6*, ss. 827-844.

- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, Vol.6, No.2, ss. 219-247.
- Gyensare, M. A., Anku-Tsede, O., Sanda, M.-A., & Okpoti, C. A. (2019). Transformational leadership and employee turnover intention. *World journal of entrepreneurship, management and sustainable development*, V.12, No.3, ss. 243-266.
- Hällsten, F., & Tengblad, S. (2006). *Medarbetarskap i praktiken*. Studentlitteratur AB.
- Härenstam, A., & Bejerot, E. (2011). *Sociala relationer i arbetslivet*. Gleerups Utbildning AB.
- Hailey, H., & Balogun, J. (2004). *Exploring strategic change (2:a uppl.)*. Harlow, England: Prentice Hall Europe.
- Harding, N., Lee, H., & Ford, J. (den 9 April 2014). Who is "the middle manager"? *Human Relations*, Vol.67, No.10, ss. 1213-1237.
- Harris, K. J., Wheeler, A. R., & Kacmar, K. M. (2009). Leader-member exchange and empowerment: Direct and interactive effects on job satisfaction, turnover intentions, and performance. *The Leadership Quarterly*, Vol.20, No.3, ss. 371-382.
- Hausknecht, J., Rodda, J. M., & Howard, M. J. (2009). Targeted employee retention – Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management*, Vol.48, No. 2, ss. 269-288.
- Hemlin, S., Denti, L., & Tengblad, S. (2014). *Relationsinriktat ledarskap för innovationsutveckling. Mätinstrumentet Leader-Member Exchange (LMX)*. Göteborg: Gothenburg Research Institute.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1993). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. London: Prentice-Hall.
- Hooper, D. T., & Martin, R. (2008). Beyond personal leader-member exchange (LMX) quality: The effects of perceived LMX variability on employee reactions. *The Leadership Quarterly*, Vol.19, No.1, ss. 20-30.

- Jacobsen, D. I. (2002). *Vad, hur och varför? - Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur.
- Johansen, M. (2013). The impact of managerial quality on employee turnover. *Public Management Review*, Vol.15, No.6, ss. 858-877.
- Kang, D.-s., & Stewart, J. (2007). Leader-member exchange (LMX) theory of leadership and HRD: Development of units of theory and laws of interaction. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.28, No.6, ss. 531-551.
- Knight, D. K., Crutsinger, C., & Kim, H. (2006). The impact of retail work experience, career expectation, and job satisfaction on retail career intention. *Clothing and Textiles Research Journal 2006*, Vol.24, No.1, ss. 1-14.
- Kotter, J. P. (1990). *A force for change: how leadership differs from management*. New York: Free Press.
- Lagace, R. R. (1991). An exploratory study of reciprocal trust between sales managers and salespersons. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol.11. No.1, ss. 49-58.
- Lennér Axelson, B., & Thylefors, I. (2018). *Arbetsgruppens psykologi (Femte upplagan)*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Leppänen, V., & Sellerberg, A.-M. (2016). *Rörlighet bland anställda inom daglivaruhandeln*. Handelsrådet.
- Lewicki, R. J., & Stevenson, M. (1997). Trust development in negotiation: Proposed actions and a research agenda. *Business & Professional Ethics Journal*, Vol.16, No.1, ss. 99-132.
- Lind, R. (2014). *Vidga vetandet: en introduktion till samhällsvetenskaplig forskning*. Studentlitteratur.
- Liu, Z., Cai, Z., Li, J., Shi, S., & Fang, Y. (2013). Leadership style and employee turnover intentions: a social identity perspective. *Career Development International*, Vol.18, No.3, ss. 305-324.

- Møller, C. (1994). Employeeship: The necessary prerequisite for empowerment: The success or failure of an organization is not (only) the manager's responsibility. *Empowerment in Organizations, Vol.2, No.2*, ss. 4-13.
- Marshall, M. (2011). 3 keys to building trust between managers and employees. *Supervision, Vol.72, No.2*, ss. 10-12.
- Mobley, W. H., Griffeth, R., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin, Vol.86, No.3*, ss. 493-522.
- Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin, Vol.80, No.2*, ss. 151-176.
- Ramaswami, S. (1996). Marketing controls and dysfunctional employee behaviors: A test of traditional and contingency theory postulates. *Journal of Marketing, Vol.60, No.2*, ss. 105-120.
- Rudolfsson, L. (2009). *Ledar-Medarbetarskapsutbyten (LMX) inom detaljhandeln*. Göteborg: Gothenburg Research Institute.
- Scherbaum, C. A., Goldstein, H. W., & Graen, G. B. (2011). A longitudinal examination of the effects of LMX, ability, and differentiation on team performance. *Journal of Business and Psychology, Vol.26, No.3*, ss. 347-357.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L., & Cogliser, C. C. (1999). Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. *Leadership Quarterly, Vol.10, No.1*, ss. 63-113.
- Schyns, B., & Wolfram, H.-J. (2008). The relationship between leader-member exchange and outcomes as rated by leaders and followers. *Leadership & Organization Development Journal, Vol.29, No.7*, ss. 631-646.
- Sjöberg, A., & Sverke, M. (2000). The interactive effect of job involvement and organizational commitment on job turnover revisited: A note on the mediating role of turnover intention. *Scandinavian Journal of Psychology*, ss. 247-252.
- Sveningsson, S., & Alvesson, M. (2010). *Ledarskap*. Malmö: Liber AB.

- Tengblad, S. (2009). *Medarbetarskap på 60 minuter*. Skövde: Högskolan i Skövde.
- Wang, D., Gan, C., & Wu, C. (2016). LMX and employee voice: A moderated mediation model of psychological empowerment and role clarity. *Personnel Review, Vol.45, No.3*, ss. 605-615.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. Harlow: Pearson Education.
- Zhou, X., & Schriesheim, C. (2010). Quantitative and qualitative examination of propositions concerning supervisor-subordinate convergence in descriptions of leader-member exchange (LMX) quality. *Leadership Quarterly, Vol.21. No.5*, ss. 826-843.

# Bilaga 1

## Individuella reflektioner

### Individuella reflektioner av Emina Mujezinovic

Vad gäller början av examensarbetet så fick man ständigt höra att det skulle krävas mycket tid och engagemang, men inte förrän man faktiskt började insåg jag hur krävande detta skulle bli. Arbetets gång har verkligen satt tålamod och kunskaper på prov. Jag hade föreställt mig mycket tid och disciplin, något som verkligen bekräftats längs arbetets gång. Vid valet av ämne så var både jag och Gazlinda överens om att det skulle bli med inriktning på organisationer och dess individer. För mig har dessa kurser i utbildningen varit mest intressanta och lättast att kunna applicera och lära sig i praktiken.

Efter lite eftertanke landade vi i att vi ville studera personalomsättningen i dagligvaruhandeln. Detta ämne kändes till en början som ett bra och avgränsat område, något vi ganska fort insåg att det inte var. Personalomsättningen var ett så stort område att det till slut fick bli en bakgrundsvariabel samt att studiens huvudsyfte blev att studera de sociala relationerna i dagligvaruhandeln med hjälp av LMX-teorin. Det tog ganska lång tid för oss att lyckas specificera vart studiens fokus ska ligga, där har vår handledare Börje Boers varit till stor hjälp. Börje har verkligen fått oss att tänka ur ett bredare perspektiv och inse att varenda mening i arbetet måste ha en eftertanke och inte bara utfyllnad.

Vad gäller mitt och Gazlindas samarbete så har det fungerat väldigt bra, trots att vi är två helt olika individer med olika tankar och viljor. I arbetets slutskede fick vi båda nytt jobb, vilket gjorde att vi fick planera och effektivisera ännu bättre. Arbetet krävde redan i början god planering då jag bor i Degerfors så har vi skött all kommunikation på distans. Våra olikheter har gjort att vi kompletterat varandra hela tiden. Gazlinda är oerhört duktig på att se detaljer och läsa in sig på vetenskapliga artiklar. Jag är istället snabb på att få ner mina tankar i text, men inte lika detaljerat. Våra olikheter har verkligen varit något positivt under arbetets gång. Jag vill verkligen berömma Gazlinda för hennes insats och tacka för att hon ville skriva detta tillsammans med mig. Det har stundtals varit väldigt jobbigt, men vi har hela tiden kämpat och motiverat varandra.

### Individuella reflektioner av Gazlinda Fetahu

När perioden med examensarbetet började gick jag verkligen in med den inställningen att den skulle kräva mycket av min tid och engagemang och att mina kunskaper och

färdigheter skulle sättas på prov, vilket sannerligen bekräftades nu när man reflekterar över hela arbetsprocessen.

Jag och Emina hade skrivit många skolarbeten ihop där samarbetet alltid funkade bra med goda resultat, vilket gjorde att det kom naturligt när vi bestämde för att skriva examensarbetet ihop. Vi fick inspiration från HRM-kursen när vi inriktade oss på mellancheferns arbete inom dagligvaruhandeln. Utmaningen här blev att bestämma oss för vilket område inom deras arbete som var mest intressant och det tog ett par veckor, om inte någon månad, tills vi gjorde en tillräckligt bra avgränsning. Metodkursen hjälpte oss att inse att vi valde alltför många teorier och efter diskussioner med vår handledare kopplade vi mellancheferns arbete till sociala relationer med sina medarbetare och därmed blev detta vårt ämnesval. Arbetet med problembakgrund och problemprecisering där vi skulle argumentera för komplexiteten i vårt problem kändes som en uppförsbacke som tog aldrig slut, men vi gav aldrig upp och fick ordning på det efter många justeringar. Teorin flöt på ganska bra för det tog inte så lång tid att identifiera vilka delar som var nödvändiga när vi bestämde oss att det var sociala relationer som skulle vara i fokus. Av första och andra kapitlet i uppsatsen lärde jag mig att jag måste hålla mig saklig till det som vår studie vill och inte sväva in i massa saker som inte är relevanta och intressanta för studien och samtidigt argumentera för det som hela tiden låg underförstått i texten. Dessa delar tog onekligen längst tid att sammanställa då det innebar mycket läsande och tolkningar av diverse artiklar samt många justeringar. Jag har aldrig haft svårt för att läsa artiklar på engelska, snarare har alltid tyckt att de är väldigt rikare i innehållet bl.a. för att det inte finns så många svenska artiklar i forskningslitteraturen. Därmed har jag alltid varit bekväm med litteratursökningen på engelska inom alla ämnen hittills, vilket kanske många finner utmanande. Utmaningen låg dock i att kombinera rätt nyckelord tills man hittade studier som var relevanta för vårt problem vilket resulterade i många timmars läsning av irrelevanta artiklar, även om några utav dem gav oss fler perspektiv att tänka på för vår studie.

Metoden var jag någorlunda bekant med sedan gymnasietiden. I denna uppsats inkorporerades dock fler delar och kritiska perspektiv och därmed krävdes en mer detaljerad beskrivning av våra val i studien och en noggrannare inläsning av vad varje underrubrik skulle innehålla. Intervjuerna var väldigt roliga att genomföra och trots att det var nervigt i början så avtog detta tack vare intervjupersonernas trevliga bemötande mot oss.

Den empiriska datans bearbetning var också en väldigt stor utmaning och krävde tid och fokus. Det var lite svårt att urskilja det som hade störst betydelse för vårt syfte och frågeställningar då intervjupersonernas svar innehöll både det ena och andra och vi ville gärna ha med allt. Även denna del innebar en massa små justeringar men när resultatet färdigställdes så började man se ljuset i tunneln. Analysen var mer krävande än vad vi trodde, dels för att vi hade en ganska stor empiri att hantera men även för att det krävde stort fokus när empirin skulle ställas mot litteraturen.

Jag och Emina är sannerligen väldigt annorlunda i hur vi utför arbeten och under denna tidsperiod har vi lärt mycket från varandra och varit en bra kombination. Hon är väldigt effektiv när det gäller att få ner sina tankar i skrift och formulera sig snabbt medan jag är långsammare och en detaljmänniska när det gäller språk, struktur och innehåll. Jag tar verkligen tid på mig till att läsa in innan och få med mig allt jag behöver innan jag sätter igång då jag vill vara säker på att jag är i rätt riktning. Trots dessa olikheter så har vårt samarbete flutit på bra och vi har lyckats kombinera varandras styrkor och svagheter till uppsatsens fördel.

Vi bor rätt långt ifrån varandra så det har gjort att det mesta av arbetet har skrivits på varsitt håll. Under tiden som vi skrivit denna uppsats har vi båda haft jobb och 1,5 månader innan uppsatsen skulle färdigställas fick vi nyanställningar med 100 % tjänst. Det har varit en oerhört stor utmaning för oss båda att skriva detta arbete tillsammans med tanke på dessa omständigheter. Många gånger uppstod det en frustration för det kändes som att man inte kom framåt i skrivandet. Stundtals ville man ge upp för det blev väldigt överväldigande med både skola och jobb. Det var väldigt svårt för oss att hålla en jämn nivå av fokus, effektivitet samt deadlines den sista tiden men vi har verkligen motiverat varandra hela tiden, vilket har varit den största bidragande faktorn till att vi nått ett resultat med studien.

Jag har utmanats och utvecklats i många aspekter från denna uppsats, framförallt i koncentrerat skrivande, kreativitet och analytisk förmåga. Det har även varit väldigt roligt att skriva med Emina och om något som vi båda var intresserade av. Jag vill därmed rikta ett stort tack till Emina för sitt stöd, engagemang och motivation under hela arbetets gång!



# Bilaga 2

## Intervjuguide

### *Frågor som ställdes till alla respondenter*

Mellanchefer: Ålder, yrkeserfarenhet och rollen i organisationen

Medarbetare: Ålder och yrkeserfarenhet

### *Frågor till mellanchefer avseende vikten av de sociala relationerna*

- Är nära relationer till dina medarbetare något som är av stor vikt i ditt arbete, och på vilket sätt?
- Vad tycker du krävs för att bygga en relation mellan dig och medarbetarna? Vilka element krävs (t.ex. gemensamma mål, ömsesidig respekt, att du förväntar dig att de utför arbetet)?
- Hur arbetar du som mellanchef för att stärka och förbättra relationen till medarbetarna?
- På vilket sätt förmedlar du de förväntningar som finns?
- Anser du att det finns tillräckligt med tid till att förbättra och fördjupa de sociala relationerna till din personal?
- Har du som ledare/chef utvecklat olika relationer till dina medarbetare? Hur skulle du kunna beskriva denna fördelning och vad beror det på?
- Forskning visar att ledare tenderar att utveckla olika utbyten med olika medarbetare, det skapas ofta en in-grupp och en ut-grupp. Några av de faktorer som anses spela roll är medarbetarens eget engagemang och prestation, men det finns även andra faktorer. Hur kommer det sig att ni bygger olika relationer till medarbetarna? Vilka faktorer anser du vara viktigast för att man ska kunna utveckla ett högkvalitativt utbyte?

(den högkvalitativa relationen kännetecknas av bl.a. respekt, tillit, förpliktelse, ömsesidigt stöd, uppmärksamhet, lojalitet, handlingsfrihet, minskad frånvaro, ökad arbetstillfredsställelse osv)

- Följdfråga\*: Har du en mer djupgående relation med några medarbetare som du kategoriserar som mer betrodda medan du har en mer formell relation till andra pga. misstro till dem? Vad är orsakerna (faktorerna) till denna kategorisering, vad beror det på?

- Vad får man ut av att vara med i in-gruppen och ut-gruppen?

### ***Frågor till mellanchefer avseende förtroende***

- Forskning har visat att förtroendet har en viktig roll i om individer väljer att stanna kvar inom organisationen eller inte, hur ser du på förtroendet mellan dig och medarbetarna?
- Hur bygger ni upp förtroendet? Vad är det viktigt i det?
- Vilka aktiviteter tror du kan bidra till att du vinner förtroende hos dina medarbetare?
- Forskning har också visat att lyhörda ledare i större utsträckning har ett förtroendefullt förhållande till sina medarbetare, hur ser du på det?

### ***Frågor till medarbetarna avseende vikten av de sociala relationerna***

- Hur ser du på din sociala relation till din/dina teamledare (mellanchefer)?
- Vad tycker du krävs för att det ska finnas ett socialt samspel mellan dig och din teamledare?
- Forskning har visat att ledare ofta delar in medarbetarna i olika kategorier, där en grupp har en djupare relation till ledaren, medan den andra har en mer ytlig relation. Vilken av dessa relationer anser att du har till din ledare och vad kännetecknas denna av?

### ***Frågor till medarbetare avseende förtroende***

- Hur tycker du att förtroende till din chef/organisationen uppstår?
- Är det relationella faktorer (såsom oro, respekt och gemensamma värderingar) som bidrar till förtroende eller även andra mer uppgiftsorienterade faktorer som påverkar förtroendet (såsom utmaningar, intressen eller att åstadkomma mål i det vardagliga arbetet)?
- Upplever du att dina chefers olika graders kompetenser och kunskaper inom olika områden kan vara orsaker att du har/skulle kunna ha olika relationer till dem? Samma sak gällande även förtroende? Om ja, hur?
- Tycker du att chefers egenskaper, t.ex. att han/hon är lyhörd, visar uppskattning osv., kan påverka förtroendet till hen? Om ja, hur eller på vilket sätt?
- Tycker du att kritik från ledaren har någon påverkan på förtroendet? På vilket sätt i sådana fall?

Förklaring: Kritik kan vara olika. Det finns sådan kritik vars syfte är att hjälpa till och som bidrar till utveckling men det finns även sådan kritik med en mer negativ ton där man ständigt blir tillsagd, vilket kan minska tron på den egna förmågan. Detta kan bidra att man slutar ta egna initiativ och därmed ingen utveckling sker.

- Är förtroendet en faktor som gör att man stannar i organisationen och känner arbetstillfredsställelse?

# Bilaga 3

## Informationsbrev

Hej,

Vi heter Gazlinda Fetahu och Emina Mujezinovic och studerar ekonomi med inriktning management vid Högskolan i Skövde. Vi läser nu vår sista termin och skriver en kandidatuppsats inom företagsekonomi där vi undersöker hur sociala relationer kan påverka personalomsättningen i dagligvaruhandeln. Syftet med studien är att skapa förståelse för hur sociala relationer mellan teamchefer och medarbetare kan formas och utvecklas för att skapa förtroende i dagligvaruhandeln.

Ett flertal intervjuer med teamchefer och medarbetare har genomförts i en annan livsmedelsbutik inom Västra Götaland. Vi skulle därmed vilja komplettera vår undersökning genom att intervjua Dig som teamchef och någon/några av dina medarbetare. Intervjun tar 30–40 min och hålls i er arbetsplats. Intervjun kommer att behandla den sociala relationen teamchef–medarbetare och förtroende i denna relation. För att förtydliga så kommer vi inte att jämföra butikerna sinsemellan utan syftet är endast att vi ska förstå den generella teamchefens och medarbetarens situation inom dagligvaruhandeln. Vi vore väldigt tacksamma om vi kunde genomföra dessa intervjuer för att fullfölja vårt examensarbete. Du/ni kommer att vara anonyma och era utsagor kommer att behandlas med största konfidentialitet. Din medverkan är frivillig och kan avbrytas innan eller under intervjun.

Hör av er har om ni har några frågor.

Kontaktuppgifter:

Gazlinda Fetahu  
073-X

Emina Mujezinovic  
076-X

*Vänliga hälsningar*

*Gazlinda och Emina*