



## PERSONALVETARPROGRAMMET

# Ledarskap - ett kugghjul i maskineriet!

En flermetodsstudie om ledarskap inom industrin

### Författare

Karin Kullander

Caroline Nilsson

---

<b>Examensarbete:</b>	15 hp
<b>År:</b>	2019
<b>Handledare:</b>	Wajda Wikhamn
<b>Examinator:</b>	Petra Adolfsson



## PERSONALVETARPROGRAMMET

### Abstract

BA-thesis:	15 hp
Subject:	Human Resources and Industrial Relations
Level:	Bachelor/First cycle
Year:	2019
Supervisor:	Wajda Wikhamn
Examiner:	Petra Adolfsson
Keywords:	Leader-member exchange theory, transformativt ledarskap, transaktionellt ledarskap, tillverkningsindustrin

There seems to be a lack in research studies concerning leadership within the manufacturing industry, especially regarding transformational and transactional leadership and also the relationships between managers and co-workers. Looking into the work organization of the manufacturing industry, often controlled by lean production principles and just-in-time production, one could assume that the transactional leadership is desired. However, research suggests that the transformational leadership is the most successful leadership within the industry. Regarding the relationships between co-workers and managers within the manufacturing industry, it is of importance to have good relationships in order for both co-workers and managers to perceive the leadership as well-functioning. This, in turn, can lead to organizational performance.

The aim of this study is therefore to investigate what characterizes the relationship between managers and co-workers and which type of leadership that is desired. To do this, we use the theory of transactional and transformational leadership and also leader-member exchange theory. We use mixed methods research to gain knowledge within the field, conducting a survey answered by co-workers and three interviews with their managers, all within the same manufacturing company. Hence, our empirical data consists of answers from the survey, which 58 co-workers accomplished, and three interviews. The results show that the quality of the LMX relationships between the co-workers and managers mostly is high and that the managers are perceived as transformational, both by themselves and by their co-workers. Furthermore, we can identify three out of four dimensions of the transformational leadership, which could indicate that it is not completely achieved. However, research shows that transformational leadership exists within the manufacturing industry, which is why we believe that all dimensions do not have to be fully achieved in order to be transformational. As a conclusion, the result seems to indicate that LMX works as a mediator for transformational leadership, in other words the quality of the relationship between the co-worker and manager seems to be deciding whether the manager is transformational or not.

## **Förord**

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare, Wajda Wikhamn, på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet för all hjälp och stöttning genom uppsatsskrivandet. Dessutom vill vi rikta ett tack till den fallorganisation på vilken vi genomfört studien, framförallt till de respondenter som deltagit och därmed bidragit till studiens resultat.

Karin Kullander och Caroline Nilsson

2019-06-06



## PERSONALVETARPROGRAMMET

### Innehållsförteckning

<b>1. Inledning .....</b>	<b>1</b>
1.1 Bakgrund .....	2
<b>2. Syfte och frågeställningar.....</b>	<b>4</b>
2.1 Avgränsningar .....	4
<b>3. Teori och tidigare forskning .....</b>	<b>5</b>
3.1 Transformativt och transaktionellt ledarskap.....	5
3.2 Leader-member exchange theory .....	7
3.3 Transformativt ledarskap & LMX .....	9
3.4 Sammanfattning av teori .....	10
<b>4. Metod.....</b>	<b>11</b>
4.1 Val av metod .....	11
4.2 Urval.....	11
4.3 Fallstudieorganisation .....	12
4.4 Datainsamling .....	12
4.4.1 Enkät.....	12
4.4.2 Semistrukturerade intervjuer .....	13
4.5 Analys av empiri .....	14
4.5.1 Enkät.....	14
4.5.1.1 Deltagare .....	14
4.5.1.2 Bortfallsanalys .....	14

4.5.2 Semistrukturerade intervjuer .....	15
4.6 Etiska aspekter .....	15
4.7 Reliabilitet, validitet och tillförlitlighet .....	17
4.7.1 Reliabilitet och validitet.....	17
4.7.2 Tillförlitlighet .....	17
4.8 Kritiska reflektioner .....	18
4.9 Sammanfattning av metod.....	19
<b>5. Resultat &amp; Analys .....</b>	<b>20</b>
5.1 Enkät.....	20
5.1.1 LMX-relationen .....	20
5.1.2 Feedback och motivation.....	21
5.1.3 Utveckling .....	22
5.1.4 Inflytande.....	23
5.1.5 Förtroende och samarbete.....	24
5.1.6 Eftersträvansvärt ledarskap.....	25
5.2 Semistrukturerade intervjuer .....	28
5.2.1 Feedback.....	28
5.2.2 Samarbete .....	29
5.2.3 Belöning.....	29
5.2.4 Motivation .....	29
5.2.5 Utveckling .....	30
5.2.6 Inflytande.....	31
5.2.7 Lyhördhet.....	31
5.3 Sammanfattning av resultat.....	32
<b>6. Diskussion och slutsatser .....</b>	<b>33</b>
6.1 Relevans för personalvetare .....	35
6.2 Förslag till vidare forskning .....	36
<b>7. Referenslista .....</b>	<b>37</b>
<b>8. Bilagor .....</b>	<b>40</b>

# 1. Inledning

Ledarskap är ett mångfacetterat begrepp som Stogdill (citerad i Northouse, 2016) menar att det finns lika många definitioner av som det finns forskare som har försökt att definiera det, bland annat beskriver Northouse (2016) ledarskap som en process där en individ påverkar en grupp individer till att nå ett gemensamt mål. En chef påverkar sina medarbetare indirekt genom att forma deras uppfattningar om arbetsplatsen och direkt genom att skapa relationer (Karanika-Murray, Bartholomew, Williams och Cox, 2015). Det finns vidare skilda meningar om hur en chef bör vara och agera och historiskt sett har uppfattningarna skiftat. Tidigare har dominans och makt varit framstående, men idag lyfts motivation, inspiration och engagemang som viktiga beståndsdelar (Burns, citerad Northouse, 2016; Hamel, 2009). I relation till dessa beståndsdelar kan man tala om transaktionellt och transformativt ledarskap, där det transaktionella ledarskapet bygger på ett ekonomiskt utbyte medan det transformativa ledarskapet bygger på ett utbyte genom engagemang och utveckling (Northouse, 2016). Vidare ses, enligt leader-member exchange theory, en bra relation mellan chefer och medarbetare som en betydande faktor som kan påverka hur ledarskapet uppfattas hos båda parter, vilket i sin tur kan leda till bättre resultat i arbetet (Karanika-Murray et al., 2015). Vad som uppfattas som ett bra ledarskap kan även skilja mellan olika branscher och miljöer (Kosicek, Soni, Sandbothe & Slack, 2012). Författarna påvisar genom sin studie att det minst populära ledarskapet är det prestationsinriktade, eller transaktionella, ledarskapet, vilket inom exempelvis militären påvisats fungera väl. Det mest populära ledarskapet har visats vara det transformativa, vilket går i linje med dagens fokus på inspiration och engagemang och medarbetares större vilja till involvering (ibid).

Med hänvisning till detta, att vad som uppfattas som ett bra ledarskap kan skilja sig mellan branscher, var vi särskilt intresserade av ledarskap inom industrin. Industrin karaktäriseras av ett styrt arbete där kvantitet och kvalitet är av främsta vikt (Börnfelt, 2007, 12 oktober), vilket skulle kunna tänkas tyda på att det transaktionella ledarskapet är det som råder och är mest eftersträvanvärt för att möta önskat resultat. Birasnav (2014) menar däremot att det är det transformativa ledarskapet som har bäst effekter på organisationer inom industrin. I vårt sökande av litteratur kring ämnet ledarskap inom industrin identifierade vi dock en brist på studier rörande transformativt och transaktionellt ledarskap och relationer mellan chef och medarbetare inom industrin, och hur uppfattningar hos anställda ser ut inom denna specifika

bransch. Att därför undersöka vad som karaktäriserar ledarskap inom industrin, samt vilken ledarskapsstil som uppfattas vara eftersträvansvärd, är av intresse.

Boglund, Hällstén och Thilander (2013) nämner vikten av ett samspel mellan HR-medarbetare och den organisation de verkar inom. De menar att HR-medarbetare skapar värde genom att hjälpa organisationens aktörer att nå uppsatta mål och skapa effektivitet. Studiens resultat är därför av relevans för personalvetare i den mån att kunskapen om ledarskap inom industrin och de relationer som existerar mellan chefer och medarbetare kan appliceras i flertalet HR-processer, såsom introduktion, kompetensutveckling och rekrytering av chefer samt befordran av medarbetare. Kunskapen hos HR, om vilket ledarskap som anses vara mest eftersträvansvärt och medvetenheten om hur relationerna mellan medarbetare och chefer ser ut, kan bidra till att främja individuella prestationer som i sin tur kan bidra till organisationens resultat (Boglund et al., 2013). Det är därmed betydelsefullt att som personalvetare ha insyn i ledarskapet för att kunna uppnå det samspel som eftersträvas och således kunna bidra till en välfungerande organisation.

## **1.1 Bakgrund**

Organisationer inom industrin karaktäriseras i många fall, som tidigare nämnt, av ett hårt styrt och monotont arbete enligt lean production-principen (Börnfelt, 2007, 12 oktober). Arbetsorganisationen består enligt lean production-principen av att eliminera överskott, kontrollera och säkerställa kvaliteten på produkterna och så kallad just-in-time-produktion; produktion av rätt kvantitet vid rätt tillfälle (ibid). Birasnav (2014) menar att få studier har genomförts för att undersöka effekten av ett transformativt ledarskap inom industrin, specifikt dess påverkan på organisationers resultat. Författaren argumenterar vidare för att organisationer inom industrin har en positiv korrelation med det transformativa ledarskapet och att transformativt ledarskap är källan till att få och behålla ett konkurrenskraftigt övertag på marknaden. Detta, påstår författaren, leder till lägre kostnader, högre produktkvalitet och effektivitet, och det i sin tur leder till högre arbetstillfredsställelse, "empowerment" och arbetsmotivation för organisationens medarbetare (ibid). Putre (2019, 7 februari) skriver i IndustryWeek att ledarskap inom industrin har förändrats sedan början på 1900-talet, då fordismen med sin löpande band-princip styrde industrin. Likt Birasnav (2014) beskriver även Putre (2019, 7 februari) att en framgångsrik chef inom industrin idag bland annat bygger tillit, inspirerar, är en förändringsagent samt strävar efter att stärka sina medarbetare.



Studien har genomförts på en stor organisation inom tillverkningsindustrin vilken refereras löpande till som Industri AB. Vid redogörelse av teori och tidigare forskning kommer vi att använda oss av benämningarna ledare och följare med anledning av att det är så begreppen benämns i teorin. I övriga kapitel kommer vi att använda benämningarna chef och medarbetare, eftersom dessa är mer applicerbara i praktiken.

## **2. Syfte och frågeställningar**

Syftet med studien är att undersöka vad som karaktäriserar relationen mellan medarbetare och chefer inom industrin samt undersöka vilken typ av ledarskap som uppfattas som eftersträvansvärt inom branschen. För att besvara studiens syfte har följande frågeställningar formulerats:

- Vad karaktäriserar relationen mellan medarbetare och chefer inom industrin?
- Vilken typ av ledarskap är eftersträvansvärt hos medarbetare och chefer inom industrin?

### **2.1 Avgränsningar**

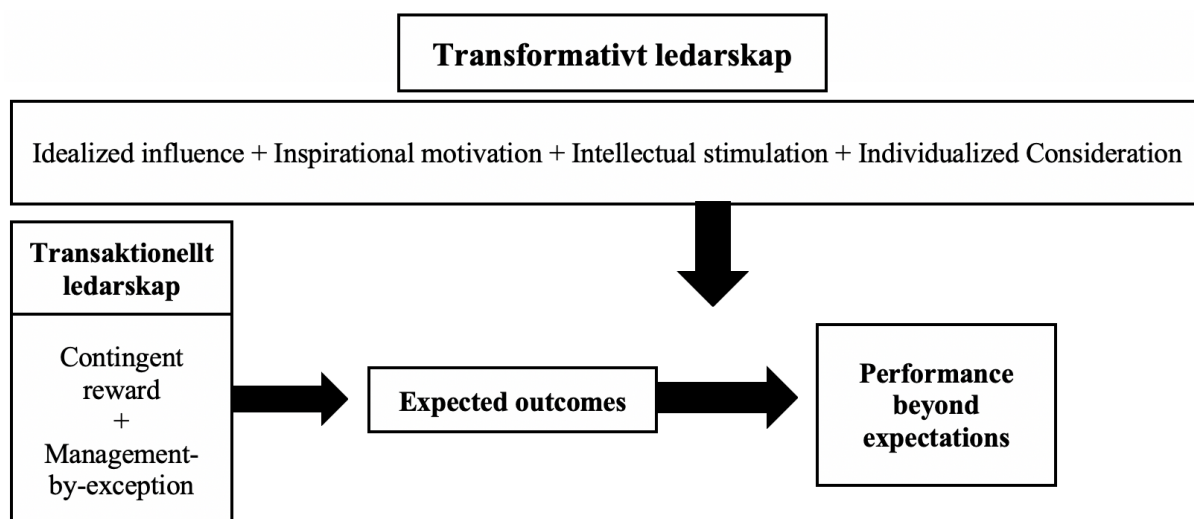
Industri AB och den arbetsenhet vi har fokuserat studien på består av olika nivåer; medarbetare, teamledare och produktionsledare. Studien bygger på en enkätundersökning som genomförts av medarbetarna och teamledarna och tre intervjuer med respektive avdelnings produktionsledare, vilka kommer benämnas som chefer i metod, resultat och analys och diskussion och slutsatser. Vi har valt att avgränsa oss till att endast intervjua produktionsledarna och inte teamledarna, och därmed bygga studien på högsta och lägsta nivån, det vill säga medarbetare och produktionsledare. Detta dels för att teamledarna inte har något personalansvar och dels med hänsyn till den korta tidsaspekt som råder.

### 3. Teori och tidigare forskning

I följande avsnitt behandlas de teorier och den tidigare forskning som valts för att analysera studiens resultat. Teorin om transformativt och transaktionellt ledarskap skildrar två olika typer av ledarskap och leader-member exchange theory förklarar relationen mellan ledare och följare och vi anser att dessa teorier i kombination underlättar för besvarandet av studiens syfte och frågeställningar. I sökandet av relevant tidigare forskning använde vi sökord som “transformational leadership”, “transactional leadership”, “industrial leadership”, “social exchange theory”, “leader-member exchange theory”, “perceived leadership”, “manufacturing leadership”, “leader-member exchange across hierarchy” och “differentiated leadership”.

#### 3.1 Transformativt och transaktionellt ledarskap

Begreppet och teorin kring transformativt ledarskap blev en betydande ledarskapsteori efter att Burns (citerad i Northouse, 2016) vidareutvecklade begreppet från dess ursprung. Bass (citerad i Northouse, 2016) utvidgade teorin ytterligare genom att lägga mer fokus på följares behov snarare än ledares och argumenterade för att transformativt ledarskap motiverar följare till att göra mer än vad som förväntas av dem. Bass (citerad i Northouse, 2016) utarbetade utifrån dessa ståndpunkter en modell över transformativt och transaktionellt ledarskap för att visa den dynamiska transformativa processen. Processen går ut på att man måste ha uppfyllt det transaktionella ledarskapets dimensioner innan man kan uppnå olika dimensioner i det transformativa ledarskapet. Northouse (2016) delar upp modellen i tre delar; *icke-transaktionella faktorer*, *transaktionella faktorer* och *transformativa faktorer*.



Figur 1. Inspirerad av Bass & Avolio, 1990

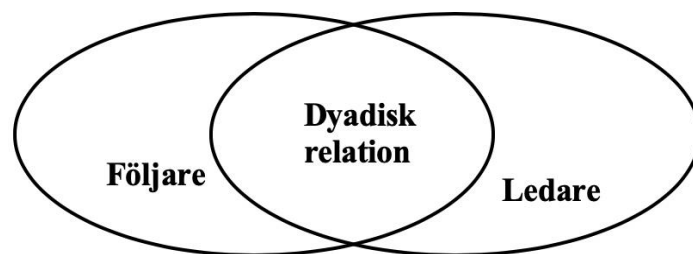
De icke-transaktionella faktorerna innebär avsaknaden av ett ledarskap, ett så kallat låt-gå-ledarskap, där ledaren avsäger sig ansvar, försenar beslut och inte anstränger sig för att hjälpa sina följare att uppfylla sina behov. De transaktionella faktorerna består av *management-by-exception* och *contingent reward* och fokuserar på de utbyten som sker mellan ledare och följare, dels gällande negativ feedback och dels gällande belöningar. Dessa utbyten kan hjälpa ledaren att uppnå prestationsmål, motivera sina följare genom belöning, förbättra effektiviteten i arbetet samt undvika möjliga risker i arbetet. Samtidigt kan de hjälpa följaren att uppfylla sina personliga intressen, minska orosmoment i det dagliga arbetet samt koncentrera sig på att uppfylla organisatoriska mål (ibid). De transformativa ledarskapsfaktorerna består av fyra dimensioner; *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* och *individualized consideration* (Bass & Riggio, 2006). Idealized influence beskriver ledare som är starka förebilder, har hög moral och etik och vars följare har högt förtroende för dem. Inspirational motivation kan appliceras på ledare som har höga förväntningar på sina följare och inspirerar och motiverar dem till att bli engagerade i företagets utveckling och vision. De har kommunikativa färdigheter och förstärker beteenden genom att ge positiv feedback. Intellectual stimulation inkluderar ledarskap som stimulerar följare till att vara kreativa och innovativa och att utmana sina tankar och värderingar. Dessa typer av ledare stöttar sina följare i att testa nya sätt att arbeta och att fundera ut saker på egen hand. Individualized consideration beskriver ledare som stöttar sina följares individuella behov, agerar rådgivare och hjälper följarna att växa genom sina personliga utmaningar. Jämfört med det transaktionella ledarskapet, som producerar förväntade resultat, leder det transformativa ledarskapet till prestationer som sträcker sig långt utanför det förväntade (ibid). Det transformativa ledarskapets positiva effekter har därför dokumenterats flertalet gånger, exempelvis visar Lowe, Kroeck och Sivasubramaniam (1996) genom sin studie att transformativa ledare upplevs vara mer effektiva med bättre arbetsresultat än transaktionella ledare. Dessutom identifierar Kosicek et al. (2012) att majoriteten av de ledare inom industrin som främjar kvalitet och implementerar initiativ för att förbättra kvaliteten är transformativa, medan de inte funnit en enda kvalitetsfrämjande transaktionell ledare inom industrin.

Trots den effekt transformativt ledarskap tycks ha på arbetsprestation, motivation och effektivitet, så menar Chen, Kark och Shamir (2003) att det är en ledarskapsteori vars forskning lämnat flera frågor obesvarade. De påstår bland annat att transformativt ledarskap kan leda till att följarna blir svagare och mer beroende av sin ledare, exempelvis genom att deras motivation och självkänsla är beroende av att motta bekräftelse och godkännande från

sin ledare. I motsättning till detta påpekar författarna även att transformativt ledarskap strävar efter att stärka följarna och att en empowered individ har förmågan att motivera sig själv och tror på sin egen förmåga att prestera. De menar därför att transformativt ledarskap, på grund av följarnas personliga identifiering med ledaren och sociala identifiering med arbetsplatsen, kan resultera i två kontrasterande effekter; dels beroende och dels empowerment (ibid).

### 3.2 Leader-member exchange theory

Leader-member exchange theory (LMX) bygger på interaktionerna mellan ledare och följare och menar att en dyadisk relation, det vill säga en relation mellan två interagerande och ömsesidigt påverkande parter, mellan ledare och följare är central i alla ledarskapsprocesser (Northouse, 2016). Dansereau, Graen och Haga (1975) lade grunden för LMX och teorin har efter det utvecklats av flertalet forskare till vad den är idag. LMX baseras på rollteori samt social-exchange theory, där det sociala utbytet mellan roller är centralt, det vill säga ett ömsesidigt givande och tagande mellan två parter (Northouse, 2016).



Figur 2. Inspirerad av Graen & Uhl Bien, 1995.

Tidigare forskning behandlar, enligt Northouse (2016), ledarskap som någonting som en ledare kollektivt gör mot alla sina följare. Detta menar författaren är grunden till att LMX uppfanns och forskningen riktas därför till att se till skillnaderna som kan finnas mellan en ledare och varje enskild följare. LMX bygger på två typer av relationer, *in-groups* och *out-groups*. En *in-group* baseras på ett utvidgat rollansvar medan en *out-group* baseras på ett formellt anställningskontrakt. Inom organisationer blir följare en del av en *in-* eller *out-group* baserat på hur väl de arbetar med sin ledare och hur väl ledaren arbetar med dem, där personlighet har en väsentlig roll (Northouse, 2016). I kombination med detta är följarens engagemang och initiativ till att öka sitt ansvar inom gruppen avgörande. Är följare dessutom villiga att göra arbetsuppgifter som ligger utanför deras arbetsbeskrivning så gör i gengäld ledaren mer för dem och de blir därmed en del av *in-group*, samtidigt som de följare som inte är intresserade av att ta på sig ytterligare ansvar i arbetet blir en del av *out-group*. I *in-group* får följare ta del av mer information, de får chansen till att påverka arbetet samt att både

ledare och följare har förtroende för varandra och därmed blir mer öppna för att prata om exempelvis orosmoment i eller omkring arbetet. Fortsättningsvis så anses medlemmarna i in-group vara mer pålitliga och mer involverade än vad medlemmarna i out-group är, då de följare som är med i out-group endast kommer till arbetet och gör sitt jobb men inget utöver det (ibid). Wu, Tsui och Kinicki (2010) påpekar konsekvenserna av in- och out-groups och det relations- och utbytesbaserade ledarskap som LMX bygger på, och menar att det påverkar följarnas självförtroende och huruvida de kan identifiera sig med sin ledare eller inte. Författarna konstaterar även att tidigare forskning påvisat att unika relationer mellan ledare och följare kan vara skadliga för gruppens dynamik, prestation och effektivitet, men nämner att det saknas empirisk bevisning som kan styrka detta. Även Northouse (2016) kommenterar LMX och de negativa effekter som kan uppstå, däribland indirekt diskriminering till följd av att dela in människor i olika grupper. Vidare påpekar han rättvisenormen, att alla ska behandlas lika, och att normen inte uppfylls i en LMX-relation. I kontrast till detta argumenterar Uk Chun, Cho och Sosik (2015) för att ledarskap enligt LMX inte handlar om att diskriminera individer, utan om att utveckla högkvalitativa och personliga relationer mellan ledare och följare genom att acceptera individualismen.

I relation till in- och out-group finns vad som beskrivs som de två dimensionerna i relationen mellan ledare och följare; hög respektive låg nivå av LMX (Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer och Ferris, 2012). En relation med låg nivå av LMX kan likställas med relationer i out-group, det vill säga en relation som baseras på ett ekonomiskt utbyte, där formella handlingar såsom anställningskontrakt och lön utbyts mot prestation. En ledare-följare-relation som har en hög nivå av LMX bygger på ett socialt utbyte istället för ett ekonomiskt utbyte, liksom relationerna i in-group. Där karaktäriseras relationen av lojalitet, engagemang och tillit. Dulebohn et al. (2012) beskriver vidare att det i första hand är ledarna som avgör kvaliteten på relationen mellan dem och sina följare, och med det vilken grad av LMX som ska karaktärisera relationen. Samtidigt menar de att även medarbetarna påverkar relationen och att det är på det sättet som LMX skiljer sig från övriga ledarskapsteorier, där fokus ligger på ledarens beteenden och egenskaper och att de karaktäriserar relationen. Dulebohn et al. (2012) förklarar relationen mellan ledare och följare som ett beroendeförhållande och att det är en dubbel process i att alltid utvärdera och bedöma varandra, och att det är dessa bedömningar som bestämmer kvaliteten på LMX-relationen. Uk Chun et al. (2015) hävdar vidare att normen om ömsesidighet har en central betydelse när det kommer till kvaliteten på LMX-relationer. När en part gynnar en annan part på ett sätt som överskrider de

förväntningar som finns, och om detta pågår över tid, underlättar det för utvecklingen av högkvalitativa LMX-relationer.

Karanika-Murray et al. (2015) hävdar, precis som Northouse (2016), att mycket av tidigare forskning kring ledarskap och dess påverkan på följare, däribland LMX, härstammar ur ursprungsidén om ledare som en homogen grupp. Karanika-Murray et al. (2015) tar istället utgångspunkt i föreställningen att LMX tillämpas olika på olika hierarkiska nivåer inom organisationer. De beskriver organisationer som hierarkiska system, där ledare på olika nivåer har olika sorters påverkan på medarbetarna och deras upplevelser av arbetet. Både Karanika-Murray et al. (2015) och DeChurch, Hiller, Murase, Doty och Salas (2010) konstaterar att den forskning som finns fokuserar på den lägsta nivån av chefskap med anledning av att de står medarbetarna närmast och därmed tros ha störst påverkan på dem. DeChurch et al. (2010) nämner tre generella nivåer av ledarskap inom organisationer, där det som skiljer nivåerna åt är arbetsuppgifter och ansvarsområden rörande exempelvis rekrytering och operativ och strategisk målsättning. Dessa olika typer av chefsnivåer, menar Karanika-Murray et al. (2015), påverkar LMX-relationerna. De nämner även att avståndet mellan följare och ledare, såväl det fysiska och strukturella som det upplevda psykosociala avståndet, och olika typer av ledarroller, som exempelvis en ledare med en mer operativ roll eller en ledare med en mer strategisk roll, påverkar LMX-relationer. Vidare lyfter de teorins fokus på relationen mellan ledare och följare och inte på de enskilda rollerna, och hävdar därmed att LMX är lika viktigt på alla hierarkiska nivåer. DeChurch et al. (2010) argumenterar likt Karanika-Murray et al. (2015) att det är viktigt att ta hänsyn till alla nivåer och ställer sig frågande till i vilken utsträckning ledarskap genom LMX är beroende av vilken nivå ledaren befinner sig på.

### **3.3 Transformativt ledarskap & LMX**

LMX kan innefatta både transaktionellt och transformativt ledarskap, beroende på om utbytet i relationerna är materiellt eller socialt, det vill säga har en låg eller hög nivå av LMX (Uk Chun et al., 2015). Kärnan i transformativt ledarskap är att ledaren bygger relationer baserade på socialt utbyte med både gruppen och varje enskild individ genom att sätta följarens intressen före sina egna. Uk Chun et al. (2015) menar att effektiviteten hos en transformativ ledare kan förmedlas genom kvaliteten på det sociala utbytet i relationerna mellan ledare och följare, det vill säga att kvaliteten på relationen mellan ledare och följare kan fungera som en mediator för transformativt ledarskap. Kvaliteten bygger i detta fall på ömsesidig tillit,

respekt och engagemang och kan kopplas till högkvalitativa LMX-relationer. LMX kan kopplas till det transaktionella ledarskapet i den kontext där den främsta chefsmekanismen är att kombinera belöning och bestraffning för att uppnå önskvärt beteende hos medarbetarna, det vill säga lågkvalitativa LMX-relationer (ibid).

DeChurch et al. (2010) menar att en framgångsrik organisation består av effektiva ledare inom högsta ledningen som sätter strategier, mellanchefer som koordinerar och integrerar dessa och ledare på lägsta nivån som engagerar och inspirerar sina närmaste arbetsgrupper. Uk Chun et al. (2015) konstaterar att ledare bör motivera både individen och kollektivet för att maximera gruppens potential. Detta, menar författarna, görs bäst genom att inspirera gruppen som helhet och samtidigt forma unika och utvecklande relationer med medarbetarna som individer, med andra ord, genom ett transformativt ledarskap, utveckla så högkvalitativa LMX-relationer som möjligt (ibid).

### **3.4 Sammanfattning av teori**

I detta avsnitt presenterades studiens teorier och tidigare forskning, vilka valdes med anledning av deras relevans till studiens ämne och för att de ansågs kunna ge ett djup till det undersökta området. Transaktionellt och transformativt ledarskap beskrevs som två typer av ledarskapsstilar, där den förstnämnda behöver uppnås för att nå sistnämnda. I kapitlet om LMX förklarades teorin beskriva relationen mellan chef och medarbetare, vilken kan delas in i in-och out-group och hög respektive låg nivå av LMX. Teorierna beskrevs även vara parallella, där den ena kan tänkas förklara den andra.



## 4. Metod

I följande avsnitt presenteras studiens valda metod, vilken legat till grund för den empiriska insamlingen studien baserats på. Inledningsvis motiveras metod- och urval, vidare beskrivs datainsamlingen och därefter görs en analys av empirin. Slutligen framförs en reflektion kring etiska aspekter, en analys av studiens reliabilitet, validitet och tillförlitlighet och till sist diskuteras kritiska reflektioner vi haft under studiens gång.

### 4.1 Val av metod

Studien utfördes på en specifik organisation, Industri AB, och berörde medarbetares och chefers uppfattningar på just den organisationen, därmed klassas den som en fallstudie (Denscombe, 2016). För att besvara studiens syfte användes flermetodsforskning, också kallat "mixed methods research", vilket innebär en blandning av kvantitativ och kvalitativ forskning i samma studie (Bryman, 2011). Flermetodsforskning valdes med uppfattningen att en kombination av kvantitativ och kvalitativ metod skulle kunna leda till att resultaten på ett ömsesidigt sätt styrker varandra. Vidare kan kombinationen mellan de två metoderna bidra till ett mer heltäckande resultat (ibid). För att på bästa sätt besvara studiens frågeställningar ansågs således att en kombination mellan en kvantitativ enkätstudie och kvalitativa semistrukturerade intervjuer skulle ge en högre empirisk kvalitet. För att se tendenser i arbetsgruppen genomfördes en enkätstudie, där totalt 83 medarbetare fick möjligheten att besvara enkäten. För att jämföra de tendenser som påvisats hos medarbetarna med chefernas enskilda uppfattningar genomfördes tre kvalitativa semistrukturerade intervjuer. Resultaten av de båda metoderna analyserades sedan enskilt och i relation till varandra.

### 4.2 Urval

Urvalet som låg till grund för studien var ett så kallat bekvämlighetsurval. Studien utfördes på en specifik organisation och vi blev tilldelade en arbetsenhet att undersöka, vilket stämmer överens med hur Bryman (2011) beskriver ett bekvämlighetsurval, som ett urval där deltagare för tillfället funnits tillgängliga för forskaren. Med bekvämlighetsurval är sannolikheten stor att svarsfrekvensen blir hög, men att svaren kan bli svåra att generalisera till övriga delar av populationen (ibid). Författaren beskriver dock att detta kan åsidosättas i situationer där resultatet ska kompletteras med ytterligare forskning samt vid utförandet av organisationsstudier, precis som i vår studie, då ett bekvämlighetsurval kan resultera i ett mer framträdande resultat.

### **4.3 Fallstudieorganisation**

Studien utfördes på en organisation, Industri AB, vilken ingick i en större koncern med verksamheter på flera platser i Europa. Den undersökta arbetsenheten på Industri AB bestod av medarbetare, teamledare och produktionsledare. Enheten bestod av tre skift, där varje skift hade en produktionsledare och en eller två teamledare. Produktionsledarna, det vill säga de intervjuade cheferna, hade det övergripande ansvaret för sitt skift med arbetsuppgifter som innefattade arbetsmiljö-, personal- och budgetansvar. Teamledarna stod 30 % av sin tid i produktionen och ansvarade övrig tid för exempelvis schemaläggning, beviljande av kortare ledigheter och ersättning av personal vid sjukfrånvaro. Medarbetarna arbetade all sin tid i produktionen med tillverkning av produkter till kund.

### **4.4 Datainsamling**

Studiens empiri samlades in via en enkät som medarbetarna på en av Industri AB:s arbetsenheter fick besvara och även tre semistrukturerade intervjuer med enhetens respektive avdelningschefer.

#### **4.4.1 Enkät**

För att undersöka tendenser kring medarbetares uppfattningar om ledarskapet sammansattes en enkät som 83 medarbetare på en arbetsenhet på Industri AB fick möjlighet att besvara (se bilaga 2). Medarbetarna på Industri AB hade inte tillgång till datorer, varför enkäten besvarades i pappersform. I god tid innan enkäten skickades ut sammansattes ett missivbrev (se bilaga 1) som publicerades i företagets personaltidning där studiens syfte och tillvägagångssätt förklarades. Dessutom genomfördes en pilotstudie där enkäten skickades ut till tio studiekamrater, varpå vissa ändringar gjordes utifrån den feedback som gavs. Under själva genomförandet av enkäten blev de medarbetare som ville delta indelade i smågrupper för att besvara enkäten några i taget, detta för att Industri AB:s verksamhet inte hade möjlighet att avbryta sin produktion.

Enkäten bestod av 27 frågor och delades in i fyra avsnitt. Frågorna skildes åt i karaktär, där en del frågor hade färdiga svarsalternativ, en del frågor fritextsvar och de flesta frågorna besvarades genom en femskalig skattningsskala. Målet med att använda en skattningsskala var att mäta en upplevelse eller intensiteten i en känsla rörande ett specifikt område eller tema, likt Bryman (2011) beskriver. Första avsnittet bestod av bakgrundsfrågor, avseende bland annat ålder, kön och skift. Nästa avsnitt innehöll sex frågor utifrån teorier om

transformativt och transaktionellt ledarskap. Några av dessa frågor översattes och omarbetades utifrån Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Form 5X-Short, ett mätinstrument som mäter uppfattningar kring ledarskapsbeteende för varje faktor i modellen över transformativt och transaktionellt ledarskap (Bass och Avolio, 1995). Ytterligare frågor formulerades utifrån annan forskning kring olika egenskaper för dessa ledarskapsstilar. Sista frågan i avsnittet var en flervalfråga, där respondenterna fick välja tre egenskaper de ansåg viktigast hos en chef. Egenskaperna valdes utifrån vad som anses som typiskt för transaktionella och transformativa chefer. Vidare följde ett avsnitt med tre frågor som berörde relationen mellan medarbetarna och deras teamledare med syftet att undersöka samarbetet mellan medarbetarna, teamledarna och produktionsledarna och frågorna berörde därför samarbete och förtroende. Sista avsnittet bestod av 13 frågor som behandlade relationen mellan medarbetare och deras chef med utgångspunkt i LMX. Sju av frågorna översattes och omarbetades utifrån LMX 7, ett frågeformulär med frågor som ger ett reliabelt och validerbart mått på LMX-relationernas kvalitet (Graen & Uhl-Bien, 1995). Resterande frågor sammansattes utifrån annan forskning vi tagit del av kring teorin. Syftet med att anpassa formuleringarna på frågorna och inte direkt översätta frågorna från MLQ Form 5X-Short och LMX 7 var att anpassa språket efter målgruppen. Arbetsenhetens medarbetare skiljde sig i ålder och språkkunskaper, varför språket anpassades för att undvika tolkningsfel och därmed få ett så trovärdigt svarsresultat som möjligt.

#### **4.4.2 Semistrukturerade intervjuer**

För att undersöka chefernas upplevelse av ledarskapet genomfördes tre stycken semistrukturerade intervjuer med respektive skifts chef, där alla chefer var män. En semistrukturerad intervju syftar till en intervju där intervjuaren ställer frågor utifrån en intervjuguide, men där ordningsföljden på frågorna inte är fastställd samt där möjligheten att ställa följdfrågor finns (Bryman, 2011). En tid innan intervjuernas genomförande hade vi ett möte med cheferna för att informera om intervjuernas syfte och för att få en personlig kontakt. På mötet informerades även om chefernas anonymitet och vi fick, efter förfrågan, chefernas tillåtelse att spela in intervjuerna. Samma information som gavs på mötet gavs även under intervjutillfällena, och cheferna ställdes återigen frågan om vi fick spela in intervjuerna för att underlätta transkriberingen. Intervjuformuläret (se bilaga 3) bestod av 29 frågor och intervjuerna varade cirka 40 minuter totalt, inklusive följdfrågor. Först ställdes sju bakgrundsfrågor vilka innefattade bland annat ålder, anställningstid och arbetsuppgifter. Därefter följde sju frågor skapade utifrån teorin kring transformativt och transaktionellt

ledarskap, där vissa av frågorna precis som i enkäten översattes och omarbetades utifrån MLQ Form 5X-Short. Till sist skapades 14 frågor utifrån LMX 7, samma formulär som användes till att skapa frågor i enkäten. Intervjufrågorna skapades med utgångspunkt i enkätfrågorna, för att säkerställa ett likvärdigt innehåll.

## **4.5 Analys av empiri**

Datainsamlingen följdes av en analys, där enkätsvaren analyserades genom statistikprogrammet SPSS och intervjusvaren genom tematisk analys.

### **4.5.1 Enkät**

Enkäten besvarades av totalt 58 medarbetare och svarsfrekvensen blev därmed 69,9 %. Alla svar, förutom fritextsvaren, matades in i och sammanställdes i tabeller och diagram i statistikprogrammet SPSS. Fritextsvaren tematiserades för respektive fråga och resulterade i tabeller där återkommande svar angavs som teman. För de sju frågor som tillhörde mätinstrumentet LMX 7 räknade vi samman respektive respondents svarspoäng för att undersöka kvaliteten på LMX-relationerna enligt de standardiserade poängintervallerna från Graen & Uhl-Bien (1995). Intervallerna sträcker sig från väldigt låg till väldigt hög kvalitet på LMX-relationen, där 7-14 poäng räknas som väldigt låg, 15-19 poäng som låg, 20-24 poäng som medel, 25-29 poäng som hög och 30-35 poäng som väldigt hög (ibid). För att inte kunna härleda något svar tillbaka till ett visst skift namngavs skiften slumpmässigt Skift A, Skift B och Skift C.

#### **4.5.1.1 Deltagare**

Totalt antal respondenter var 58 stycken som varierade i ålder, från under 20 år till över 50 år. Flest antal respondenter var 20-35 år och näst flest respondenter var mellan 36-50 år. 22 respondenter var kvinnor och 36 respondenter var män. Anställningstiden varierade, där hälften av respondenterna jobbat mellan 1-5 år men många även jobbat 11 år eller mer. Endast tre av respondenterna hade jobbat mindre än ett år.

#### **4.5.1.2 Bortfallsanalys**

Studien hade ett bortfall av 25 respondenter, det vill säga att cirka 30 % av urvalet inte svarade på enkäten. Vi kan inte fastslå vad anledningen till bortfallet på 30 % beror på, då vi inte fick möjlighet att tillgå sjuk- eller ledighetsfrånvaron vid det tillfälle enkäten gjordes. Därmed kan vi inte med säkerhet fastställa om de 25 medarbetare som inte svarade på

enkäten självmant valde att inte svara eller om de var frånvarande vid det tillfälle enkäten genomfördes. Enligt Jacobsens (2017) riktlinjer för svarsfrekvenser räknas över 50 % som tillfredsställande, över 60 % som bra och över 70 % som mycket bra. Eftersom vår svarsfrekvens blev cirka 70 % anses den därför som mycket bra, dock bör ändå en bortfallsanalys göras innan databearbetningen för att kunna urskilja eventuella mönster och vara medveten om att man kan ha gått miste om information som skulle kunna ändra studiens utfall. Detta blir vidare aktuellt med tanke på att antalet respondenter varierade mellan skiften, med olika stora procentuella bortfall. Förutom bortfallet av respondenter nämner Jacobsen (2017) ett bortfall på enskilda frågor. Med anledning av att enkäten genomfördes i pappersform gick det inte att garantera svar på frågor som markerats obligatoriska. Däremot var bortfallet, med detta i åtanke, inte av större betydelse och det ansågs föreligga liten risk att det skulle påverka studiens resultat.

#### **4.5.2 Semistrukturerade intervjuer**

Intervjuerna transkriberades utifrån de inspelningar som gjorts, detta för att möjliggöra en tydligare och mer strukturerad analys (Bryman, 2011). För att inte kunna identifiera vilken chef som sagt vad, så namngav vi slumpmässigt cheferna Chef A (chef för skift A), Chef B (chef för skift B) och Chef C (chef för skift C). Utifrån transkriberingarna analyserades sedan intervjuerna genom tematisk analys, vilket Bryman (2011) kortfattat beskriver handlar om att skapa ett index av teman som sammanställs i en matris. I sökandet av teman rekommenderas bland annat att man ska leta efter repetitioner, användningen av metaforer, likheter och skillnader i intervjuerna eller svar som går att relatera till teorier (Ryan & Bernard, 2003). För att hitta centrala teman från intervjuerna läste vi därför transkriberingarna flertalet gånger och noterade exempelvis återkommande eller utmärkande svar och även sådant som gick att relatera till studiens valda teorier. Analysen resulterade i följande sju teman: feedback, samarbete, belöning, motivation, utveckling, inflytande och lyhördhet. För varje tema presenterades antingen citat från intervjuerna eller en kort sammanfattning av det cheferna sagt. Dessa teman låg sedan till grund för att, tillsammans med enkätresultatet, besvara studiens frågeställningar.

#### **4.6 Etiska aspekter**

Studien behandlar ett ämne som kan uppfattas som känsligt, vilket, i kombination med det faktum att respondenterna var relativt få, kan minska svarsfrekvensen eller tillförlitligheten till svaren. Med anledning av detta byttes det aktuella företagets namn ut till Industri AB.

Dessutom anonymiserades respondenterna och den insamlade datan behandlades med största konfidentialitet, vilket kommunicerades genom ett brev till respondenterna innan och under deltagandet samt under mötet med cheferna. Vidare har under studiens gång flera etiska aspekter tagits hänsyn till. Vetenskapsrådet (2002) nämner fyra huvudkrav som ställs på vetenskapliga studier, vilka är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet samt nyttjandekravet. *Informationskravet* innefattar kravet på att delge deltagarna tillräckligt med information om studien, däribland att informera om syftet, att deltagande är frivilligt och att det sker anonymt. För att uppfylla detta skickades ett missivbrev (se bilaga 1) ut till medarbetarna via Industri AB:s personaltidning och det lades även ut som ett inlägg på deras intranät. Dessutom deltog vi vid ett möte med de tre chefer vi skulle intervjua, för att ge dem information och svara på eventuella frågor kring upplägget. Samma information kring syfte, anonymitet och frivillighet gavs även vid intervjutillfällena. *Samtyckeskravet* hänvisar till allas rätt till att bestämma över sitt eget deltagande (Vetenskapsrådet, 2002). Hänsyn till detta togs genom missivbrevet som skickades ut innan enkäten genomfördes och som även fanns med på enkätens förstasida, där information om frivilligt deltagande inkluderades. I enkäten tillhandahölls även kontaktuppgifter till oss, så att deltagarna hade möjligheten att ställa frågor om enkäten. Dessutom informerades det om frivilligt deltagande på intervjuerna vid chefsmötet och vid intervjutillfället, samt möjligheten att avbryta sitt deltagande. Cheferna fick även möjlighet att avstå från att bli inspelade under intervjuens gång.

*Konfidentialitetskravet* syftar till att respondenternas personuppgifter ska behandlas med största möjliga konfidentialitet (ibid). Eftersom studiens syfte kan uppfattas känsligt för cheferna och deras identitet, anonymiserades företaget såväl som deltagarna. Resultatet gick således inte att härledas till ett specifikt skift eller en specifik chef eller medarbetare.

Respondenterna fick även en brevlåda att lägga enkäten i när de var klara för att inte riskera att deras chef skulle kunna se svaren eller koppla svaret tillbaka till personen. *Nyttjandekravet* beskriver Vetenskapsrådet (2002) som kravet att endast behöriga parter får ta del av insamlad data och att den insamlade datan endast ska användas i forskningssyfte. Detta togs hänsyn till genom att endast vi tog del av den insamlade datan och att den därmed inte spreds till obehöriga utomstående parter (ibid).

## **4.7 Reliabilitet, validitet och tillförlitlighet**

Följande kapitel innehåller en redogörelse för studiens reliabilitet, validitet och tillförlitlighet vilka är centrala begrepp inom kvantitativ och kvalitativ forskning och appliceras olika på de två metoderna (Bryman, 2011).

### **4.7.1 Reliabilitet och validitet**

Vid en enkätundersökning handlar reliabilitet om att få samma resultat vid en upprepning av undersökningen, såtillvida den görs under liknande förhållanden (Bryman, 2011). Hög reliabilitet säkerställs därmed genom att enkätfrågorna formuleras så att samma svarsalternativ skulle väljas av respondenterna om de besvarade enkäten flera gånger. Med anledning av detta använde vi oss delvis av frågor från de standardiserade mätinstrumenten MLQ Form 5X-Short och LMX 7. Ett vanligt mått på reliabiliteten för en kvantitativ studie är Cronbach's alpha, där ett acceptabelt värde anses ligga mellan 0,70 och 0,95 (Tavakol & Dennick, 2011). När vi sammanställt enkätresultatet räknade vi ut värdet på Cronbach's alpha för transformativt ledarskap och LMX, vilket blev 0,83 för transformativt ledarskap och 0,83 för LMX. Vi använde endast en fråga för transaktionellt ledarskap från MLQ Form 5X-Short och kunde därför inte räkna ut dess reliabilitet genom Cronbach's alpha.

Validitet handlar om huruvida enkätfrågorna mäter det de avser att mäta. Även här kan en hög validitet säkerställas genom att använda redan beprövade mätinstrument, såsom de som användes för denna studies undersökning. Däremot anpassades vissa av enkätfrågorna efter Industri AB:s önskemål, vilket kan ha påverkat validiteten. Detta kommer att diskuteras vidare under avsnittet "kritiska reflektioner".

### **4.7.2 Tillförlitlighet**

Vid en kvalitativ studie talar man om metodens och resultatets tillförlitlighet, vilket bland annat handlar om att ha en trovärdighet i resultatet (Bryman, 2011). För att säkerställa en så hög trovärdighet som möjligt genomfördes intervjuerna på chefernas arbetsplats för att öka bekvämligheten för de medverkande och därmed tillförlitligheten i deras svar. Dessutom spelades varje intervju in, för att sedan transkriberas och tematiseras. I tematiseringen tog vi tillvara på så mycket information som möjligt för att undvika missuppfattningar och för att redovisa en så verklighetstrogen bild som möjligt. Vi bifogade även intervjuguiden som en bilaga till rapporten, i det fall en liknande studie skulle genomföras. Vidare utlovades

anonymitet och objektivitet för att säkerställa att intervjupersonerna skulle känna sig trygga att besvara frågorna så öppet som möjligt.

#### **4.8 Kritiska reflektioner**

Följande avsnitt innehåller de kritiska reflektioner vi haft under studiens gång. Inledningsvis var vi inte närvarande under enkätens genomförande, varför vi inte med säkerhet vet hur det gick till. Deltagande var helt frivilligt, men det skedde på arbetsplatsen under arbetstid och cheferna fick, på uppdrag av oss och HR-avdelningen, ta undan medarbetarna för att svara i små grupper vilket skulle kunna tyda på en inskränkning av samtyckeskrauet. Vid enkätens genomförande var det däremot en del medarbetare som valde att inte delta, vilket således indikerar på att samtyckeskrauet ändå uppfylldes då medarbetarna fick möjligheten att avstå. Vidare kan vi inte garantera att resultatet är helt tillförlitligt, då studien genomfördes på arbetsplatsen i chefernas närvaro. Trots garanterad anonymitet, säkerställd genom bland annat en brevlåda de fick lägga sina besvarade pappersenkäter i, finns det en risk för att detta kan ha påverkat respondenterna i deras svar. Enkätfrågorna anpassades dessutom efter Industri AB:s medarbetare, vilka skiftade i sina språkkunskaper, vilket kan ha påverkat validiteten till det sämre. Däremot gjordes endast små justeringar utan påverkan på frågornas centrala innebörd och med detta i åtanke anser vi att justeringarna endast hade en marginell påverkan på enkätens validitet. Fortsättningsvis översattes och omarbetades endast en fråga för transaktionellt ledarskap utifrån MLQ Form 5X-Short, vilket kan tyckas leda till en förminskad reliabilitet. Däremot behöver dimensionerna för transaktionellt ledarskap uppfyllas för att uppnå det transformativa ledarskapet, liksom teorin kring transaktionellt och transformativt ledarskap nämner, vilket kan motivera användandet av endast en fråga från MLQ Form 5X-Short om transaktionellt ledarskap. Vidare var de berörda cheferna endast tre till antalet, vilket kan ha bidragit till att sätta dem i en utsatt position. Vi kan därför inte heller garantera tillförlitligheten på intervju svaren, då deras medvetenhet om att de var så få kan ha gjort att de inte gav helt uttömmande svar. För att minska risken för detta garanterades flertalet gånger chefernas anonymitet och frivilliga medverkan. Slutligen kan vissa risker finnas med studiens bekvämlighetsurval, exempelvis att fokus endast hamnar på en specifikt utvald grupp och att man därmed missar andra viktiga fenomen (Alvehus, 2013). Med tanke på studiens urval kan inte resultatet ses som generaliserbart, utan ämnar endast till att ge en bild av hur det kan se ut för en viss population.



## **4.9 Sammanfattning av metod**

I detta avsnitt diskuterades den flervalmetod som valts för studien, med en kombination av enkäter till Industri AB:s medarbetare och intervjuer med deras tre chefer. Enkäten besvarades av 58 medarbetare av totalt 83 stycken och svaren analyserades i SPSS och genom tematisk analys. För intervju svaren gjordes en tematisk analys vilken resulterade i sju teman. Etiska aspekter rörande bland annat samtycke och anonymitet diskuterades, precis som studiens reliabilitet, validitet och tillförlitlighet. Slutligen lyftes de kritiska reflektioner vi haft gällande metoden under studiens gång, där vi bland annat diskuterade studiens validitet i förhållande till omarbetningen av de färdiga frågeformulär som använts.

## 5. Resultat & Analys

Syftet med studien var att undersöka vad som karaktäriserar relationen mellan chefer och medarbetare inom industrin, samt att undersöka vilken typ av ledarskap som uppfattas som eftersträvansvärt inom branschen. För att besvara de formulerade frågeställningarna fick 83 medarbetare möjligheten att genomföra en enkät, varav 58 medarbetare genomförde den, och tre intervjuer genomfördes med deras chefer. I följande avsnitt presenteras studiens resultat.

### 5.1 Enkät

Nedan presenteras resultat och analys av datan från enkäten genom tabeller och diagram, uppdelat i olika teman. Resultatet skiljer sig inte avsevärt mellan de tre skiften, varför vi inte skiljer på skiften i följande kapitel.

#### 5.1.1 LMX-relationen

Enligt de standardiserade poängintervallerna från LMX 7 anses 31 av medarbetarna ha en väldigt hög kvalitet på LMX-relationen, 13 av medarbetarna en hög kvalitet på LMX-relationen och 11 av medarbetarna en medelhög kvalitet på LMX-relationen. Tre av medarbetarna har inte svarat på alla frågor som ingår i LMX 7 och därmed saknas ett värde för dessa.

Figur 3 visar kvaliteten på LMX-relationen enligt LMX 7 i förhållande till hur medarbetarna själva uppfattar arbetsrelationen med sin chef. 27 medarbetare anser att de har en mycket bra arbetsrelation med sin chef och påvisar samtidigt en väldigt hög kvalitet på LMX-relationen, medan fyra medarbetare anser att de har en helt okej relation med sin chef och en medelhög kvalitet på LMX-relationen.

		Hur skulle du beskriva din arbetsrelation med din chef?			Totalt
		Helt okej	Bra	Mycket bra	
Värde på LMX relationen	Medel	4	7	0	11
	Hög	3	9	1	13
	Väldigt hög	0	4	27	31
Totalt		7	20	28	55

Figur 3. LMX-relationens värde och upplevd arbetsrelation.

Dulebohn et al. (2012) beskriver de olika dimensionerna i relationen mellan chef och medarbetare, där en låg nivå av LMX baseras på en relation som bygger på formella

handlingar och där prestationer utbyts mot lön, och en hög nivå av LMX baseras på en relation som karaktäriseras av lojalitet, engagemang och tillit samt bygger på ett socialt utbyte. Resultatet tyder på att LMX-relationerna är höga och att uppfattningar om hur relationen ser ut, och hur den ser ut enligt det standardiserade mätinstrumentet, korrelerar.

### 5.1.2 Feedback och motivation

Figur 4 visar svarsfrekvensen på frågan “Hur ofta får du feedback från din chef?” i förhållande till frågan “Hur viktigt tycker du att det är med feedback från din chef?”. Majoriteten av respondenterna anser att feedback är mycket viktigt och menar att de får feedback ofta, det är även många som svarar att det är mycket viktigt med feedback och att de även får feedback väldigt ofta.

		Hur viktigt tycker du att det är med feedback från din chef?					Totalt
		Inte viktigt alls	Mindre viktigt	Neutral	Ganska viktigt	Mycket viktigt	
Hur ofta får du feedback från din chef?	Aldrig	1	0	0	0	1	2
	Sällan	0	0	0	0	2	2
	Ibland	0	1	1	4	5	11
	Ofta	0	0	4	8	16	28
	Väldigt ofta	0	0	0	4	11	15
Totalt		1	1	5	16	35	58

Figur 4. Feedback från chef.

Figur 5 jämför respondenternas svar på frågorna “I vilken utsträckning hjälper din chef dig att bli motiverad i arbetet” och “Hur ofta får feedback från din chef?”. Resultatet visar att majoriteten av medarbetarna uppger att de ofta eller väldigt ofta får feedback från sin chef och att deras chef ganska mycket eller fullständigt hjälper dem att bli motiverade i arbetet.

		Hur ofta får du feedback från din chef?					Totalt
		Aldrig	Sällan	Ibland	Ofta	Väldigt ofta	
I vilken utsträckning hjälper din chef dig att bli motiverad i arbetet?	Sådär	0	0	0	2	0	2
	Till viss del	0	2	5	4	1	12
	Ganska mycket	2	0	4	15	5	26
	Fullständigt	0	0	2	7	9	18
Totalt		2	2	11	28	15	58

Figur 5. Feedback från chef och motivation.

Figur 6 presenterar en tematisk analys på fritextfrågan “På vilket sätt motiverar din chef dig i ditt arbete?”. “Lyhörd” och “feedback” är de två ord som medarbetarna upprepar flertalet gånger, men även ord som “stöttande” och “tydlig” nämns av flera.

<b>På vilket sätt motiverar din chef dig i ditt arbete?</b>	Lyhörd*	Respekt	Feedback*	Visar utvecklingsmöjligheter
	Närvarande	Tydlig	Ärlig	Stöttande

**Figur 6. Tematisk analys fritextsvar: motivation.**

Chen et al. (2003) menar att transformativt ledarskap kan ha två kontrasterande effekter i den bemärkelse att det syftar till att stärka medarbetarna men samtidigt kan leda till att medarbetarnas självkänsla och motivation blir beroende av transformativa ledarskapsegenskaper, såsom bekräftelse genom feedback. Det faktum att majoriteten av medarbetarna anser att feedback är mycket viktigt och att de får det ofta eller väldigt ofta från sin chef ger en indikation på att relationen dem emellan utmärks av mycket feedback. Vidare skulle resultatet i figur 5 kunna tyda på att det finns någon form av beroende mellan feedback från chefen och medarbetarnas motivation, likt det Chen et al. (2003) beskriver. Att två av medarbetarna däremot menar att de aldrig får feedback från sin chef men samtidigt upplever att chefen motiverar dem ganska mycket i arbetet tyder på att det inte är endast genom feedback de blir motiverade. Vi kan därför inte endast utifrån resultatet i figur 5 dra slutsatsen att motivation och feedback står i direkt korrelation med varandra, just eftersom motivationen kan påverkas av andra aspekter i arbetet. Om vi däremot ser till svaren på fritextfrågan “På vilket sätt motiverar din chef dig i ditt arbete?” i figur 6 kan det resultatet ytterligare bekräfta resultatet i figur 5, då “feedback” är ett av två ord som nämns flest gånger av medarbetarna. Att feedback utgör en motivator för majoriteten av medarbetarna på Industri AB kan därför konstateras. Huruvida medarbetarna är beroende av chefens feedback för att upprätthålla sin självkänsla låter vi bli osagt, men resultatet kan ge en indikation på att det finns en form av beroendeaspekt i relationen mellan medarbetare och chef gällande feedback och motivation, vilket i sådant fall bekräftar det Chen et al. (2003) beskriver.

### 5.1.3 Utveckling

Figur 7 visar en svarsfrekvens på frågan “Till vilken grad hjälper din chef dig att utvecklas i arbetet?” i förhållande till “Upplever du att din chef ser dina utvecklingsmöjligheter i arbetet?”. De flesta av medarbetarna uppger att deras chef fullständigt ser deras utvecklingsmöjligheter i arbetet precis som de fullständigt hjälper dem att utvecklas. Samtidigt uppger åtta medarbetare att deras chef till viss del ser deras utvecklingsmöjligheter och till viss del hjälper dem att utvecklas.

		Upplever du att din chef ser dina utvecklingsmöjligheter i arbetet?					Totalt
		Inte alls	Sådär	Till viss del	Ganska väl	Fullständigt	
Till vilken grad hjälper din chef dig att utvecklas i arbetet?	Sådär	0	0	1	1	1	3
	Till viss del	2	2	8	2	1	15
	Ganska mycket	0	0	4	9	5	18
	Fullständigt	0	0	2	5	13	20
<b>Totalt</b>		2	2	15	17	20	56

**Figur 7. Utveckling i arbetet.**

En transformativ ledare hjälper sina medarbetare genom individualized consideration att utvecklas och stöttar kontinuerligt sina medarbetare i arbetet (Bass & Riggio, 2006). Detta går i linje med resultatet som presenteras i figur 7, där majoriteten av medarbetarna på Industri AB upplever att deras chef hjälper dem att utvecklas i arbetet samt ser deras utvecklingsmöjligheter. Det är samtidigt åtta medarbetare som upplever att deras chef till viss del hjälper dem att utvecklas i arbetet och till viss del ser deras utvecklingsmöjligheter i arbetet, vilket skulle kunna ge en indikation på att dimensionen individualized consideration endast till viss del uppfylls.

#### 5.1.4 Inflytande

Figur 8 visar en fördelning över hur väl medarbetarna på Industri AB upplever att deras chef lyssnar på deras synpunkter i arbetet, där majoriteten av de svarande uppger att deras chef lyssnar ganska väl eller fullständigt på deras synpunkter.

Hur väl upplever du att din chef lyssnar på dina synpunkter?			
		Antal	%
	Till viss del	3	5,2
	Ganska väl	28	48,3
	Fullständigt	26	44,8
	Totalt	57	98,3
	Saknas	1	1,7
<b>Totalt</b>		58	100,0

**Figur 8. Synpunkter i arbetet.**

Figur 9 visar att störst andel medarbetare upplever att de känner att de fullständigt eller ganska väl kan prata om orosmoment eller problem i arbetet med sin chef.

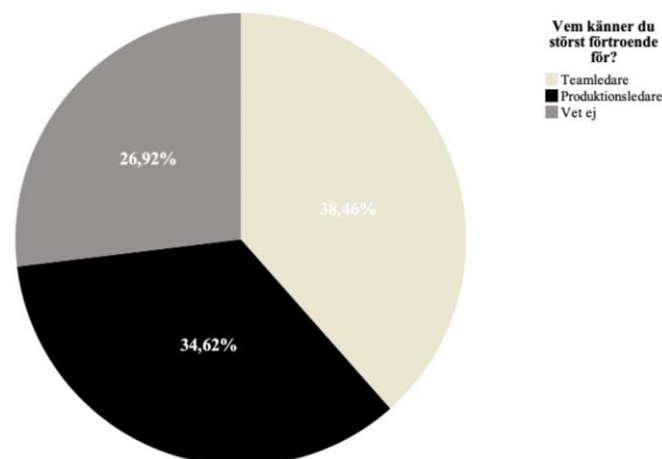
Hur väl upplever du att du kan prata med din chef om problem eller orosmoment på arbetsplatsen?			
		Antal	%
	Till viss del	1	1,7
	Ganska väl	19	32,8
	Fullständigt	37	63,8
	Totalt	57	98,3
	Saknas	1	1,7
<b>Totalt</b>		<b>58</b>	<b>100,0</b>

**Figur 9. Problem och orosmoment på arbetsplatsen.**

Figur 8 och 9 tyder båda på en hög nivå av LMX, såväl som att den största delen av medarbetarna tycks vara en del av in-group enligt den beskrivning Northouse (2016) ger. I in-group får medarbetarna chansen att påverka i arbetet och tilliten är hög, varför man upplever att man kan prata med sin chef om orosmoment både i och utanför arbetet. Med tanke på att endast ett fåtal medarbetare uppger att deras chef till viss del lyssnar på deras synpunkter och att de till viss del kan prata med chefen om orosmoment på arbetsplatsen, finns det inte mycket som tyder på att någon upplever sig vara en del av out-group. Det Wu et al. (2010) och Northouse (2016) beskriver kan vara skadliga konsekvenser av in- och out-groups, såsom diskriminering och orättvisa, tycks heller inte framkomma av resultatet då medarbetarna inte uppvisar sådana tendenser i sina svar.

### 5.1.5 Förtroende och samarbete

Figur 10 visar en fördelning över vem, av teamledare och produktionsledare (det vill säga chefer), medarbetarna på Industri AB känner störst förtroende för. Resultatet visar att majoriteten av medarbetarna känner störst förtroende för sin/sina teamledare.



**Figur 10. Upplevt förtroende.**

Figur 11 visar en fördelning över hur mycket tillit medarbetarna på Industri AB, känner till sin chef, där majoriteten av de svarande uppger att de känner en fullständig eller ganska mycket tillit till chefen.

Känner du tillit till din chef?			
		Antal	%
	Till viss del	6	10,3
	Ganska mycket	24	41,4
	Fullständigt	27	46,6
	Totalt	57	98,3
	Saknas	1	1,7
<b>Totalt</b>		<b>58</b>	<b>100,0</b>

**Figur 11. Tillit till chef.**

Resultatet i figur 10 går i linje med det Karanika-Murray et al. (2015) och DeChurch et al. (2010) beskriver om LMX-relationer och hierarkiska nivåer. Forskningen har fokuserat på lägsta nivån av chefskap med anledning av att den största påverkan på medarbetarna tros ske där. Karanika-Murray et al. (2015) menar att avståndet, både fysiskt och psykosocialt, mellan chef och medarbetare påverkar LMX-relationen, vilket tycks stämma om man ser till Industri AB. Störst andel medarbetare känner störst förtroende för teamledarna vilket kan tänkas bero på att teamledarna alltid är närvarande i produktionen och därmed har tätare kontakt med medarbetarna än cheferna. Karanika-Murray et al. (2015) och DeChurch et al. (2010) nämner vidare att det är av vikt att se till alla chefsnivåer eftersom att alla dessa har betydelse för LMX-relationerna och att den högsta chefsnivån ofta glöms bort. Trots resultatet i figur 10 kan vi däremot inte påstå att relationen mellan medarbetarna och cheferna är dålig, eller att chefskapet glömts bort, med hänvisning till resultatet i figur 11 där majoriteten av medarbetarna uppger att de har ganska mycket eller fullständig tillit till sin chef. Vi kan endast konstatera att majoriteten av medarbetarna känner störst förtroende för teamledarna, men att det inte utesluter att de känner förtroende för cheferna.

### **5.1.6 Eftersträvansvärt ledarskap**

Figur 12 visar en fördelning över vilka egenskaper respondenterna tycker är viktigast hos en chef. Den egenskap respondenterna uttrycker som viktigast är "motiverande", men även "omtänksam" och "tydlig" anses vara viktiga chefsegenskaper. Den egenskap som anses minst viktig är "optimistisk", men även "prestationsinriktad" och "inspirerande" är egenskaper som inte uttrycks som särskilt viktiga av majoriteten av respondenterna.

Vilka egenskaper tycker du är viktigast hos en chef?		Svarsfrekvens	
		Antal	%
Fråga 11	Prestationsinriktad	7	3,9 %
	Optimistisk	2	1,1 %
	Omtänksam	23	12,8 %
	Inspirerande	7	3,9 %
	Tydlig	24	13,3 %
	Motiverande	28	15,6 %
	Strukturerad	9	5,0 %
	Uppmärksam	10	5,6 %
	Lyhörd	18	10,0 %
	Ger feedback	20	11,1 %
	Närvarande	13	7,2 %
	Effektiv	17	9,4 %
	Övrigt	2	1,1 %

Figur 12. Frekvenstabell över chefers viktigaste egenskaper.

Figur 13 presenterar en tematisk analys på enkätfrågorna “Finns det något din chef gör som du tycker extra mycket om? Om ja, vad?” och “Finns det något du vill att din chef ska bli bättre på? Om ja, vad?” med fritextsvar. Ord som återkommer i flera svar och uppfattas som positiva och önskvärda är bland annat “lyhörd”, “stöttande” och “feedback”. De flesta medarbetarna är överlag nöjda och svarar inte på frågan om det finns något cheferna kan förbättra. Ett svar som sticker ut är däremot;

*“Problemet (i den mån sådan finns) ligger inte hos min chef utan ‘högre upp’. Ledningsgrupp och ägare har jag inte mycket förtroende för.”*

Citat från medarbetare på Industri AB

Finns det något din chef gör som du tycker extra mycket om? Om ja, vad?	Lyhörd*	Positiv	Rättvis	Omtänksam*
	Stöttande*	Humor	Problemlösare	Säkerhetsmedveten
	Tydlig	Öppen för åsikter		
Finns det något du vill att din chef ska bli bättre på? Om ja, vad?	Ärlighet	Feedback*	Positivitet	

Figur 13. Tematisk analys fritextsvar: styrkor och svagheter hos chefen.



Egenskaperna i figur 12 kan kopplas både till det transaktionella och det transformativa ledarskapet. En transaktionell chef fokuserar på att belöna prestationer, är tydlig i sitt ledarskap, strukturerad i sitt arbetssätt, uppmärksam på allt som händer på arbetsplatsen inklusive misstag som görs och arbetar kontinuerligt för att effektivisera arbetet (Northouse, 2016). En transformativ chef är inspirerande i arbetet och är omtänksam och lyhörd samtidigt som chefen är närvarande och optimistisk inför framtiden (Bass & Riggio, 2006). Att vara motiverande som chef kan appliceras både på transaktionellt och transformativt ledarskap, men i olika bemärkelser. En transaktionell chef motiverar genom belöning, medan en transformativ chef motiverar genom engagemang och personlig utveckling (Northouse, 2016; Bass & Riggio, 2006). Även feedback kan tolkas in i båda ledarskapsstilarna, där transaktionellt ledarskap fokuserar mer på negativ feedback genom management-by-exception och transformativt ledarskap fokuserar på positiv feedback i exempelvis inspirational motivation. Den egenskap som uppges flest gånger som den viktigaste egenskapen hos en chef i figur 12 är "motiverande", vilket därmed skulle kunna indikera på en eftersträvan av både transaktionellt och transformativt ledarskap beroende på vilken betydelse medarbetarna lägger i begreppet. Samma gäller med feedback, som även det har valts många gånger. Bland de egenskaper som väljs minst antal gånger, det vill säga "optimistisk", "prestationsinriktad" och "inspirerande", är prestationsinriktad den egenskap som räknas som transaktionell, medan "optimistisk" och "inspirerande" är mer transformativa. Utifrån resultatet i figur 12 är det svårt att se tendenser kring vilken typ av ledarskap som eftersöks, då transaktionella och transformativa ledarskapsegenskaper valts ungefär lika många gånger. Om man däremot ser till resultatet i figur 13 är de egenskaper medarbetarna själva nämner som positiva hos sina egna chefer övervägande transformativa, där "lyhörd", "stöttande" och "feedback" nämns flest antal gånger. Att vara lyhörd och stöttande ingår i individualized consideration och att ge positiv feedback är en del av inspirational motivation (Bass & Riggio, 2006).

Även om endast ett fritextsvar nämner misstro till högsta ledningen, finns en anledning att analysera det då det kan tyda på en brist i organisationen. Precis som tidigare nämnt menar Karanika-Murray et al. (2015) och DeChurch et al. (2010) att existerande forskning fokuserar på lägsta nivån av chefskap, eftersom lägsta nivåns chefer tros ha störst påverkan på medarbetarna. Däremot hävdar de att det är viktigt att ta hänsyn till alla nivåer, eftersom LMX fokuserar på relationen mellan ledare och följare och inte de enskilda rollerna, de menar därmed att LMX är lika viktigt på alla hierarkiska nivåer (ibid). Fritextsvaret ger en

indikation på att man hos Industri AB fokuserat på de lägre chefsnivåerna och tyder därmed på att förtroendet för högsta ledningen brister och att högsta chefsnivåns betydelse i relationerna med medarbetarna glömts bort.

## 5.2 Semistrukturerade intervjuer

Nedan presenteras de teman som valts för att analysera intervjuresultatet. För en fullständig tematisk analys, se bilaga 4.

### 5.2.1 Feedback

Chef B och C påpekar båda att feedback är viktigt och ges dagligen. Chef B pratar mest om feedback i negativ bemärkelse, men berättar även att vissa medarbetare sticker ut i mängden och att han talar om för dem att de är väldigt duktiga på det de gör. Chef C påpekar att feedbacken bör vara detaljerad, snarare än att endast säga "bra jobbat". Dessutom menar han att medarbetarna på veckobasis får återkoppling på kvalitet, närvaro etc. Chef A menar att feedback ges alldeles för sällan och då på gruppnivå. På individnivå menar han att det endast sker på mål- och utvecklingssamtalen de har en gång per år, annars kommer det från teamledaren.

*“Vi har ju alltid några som sticker ut i mängden som är väldigt duktiga på det de gör och det är jag väldigt duktig på att tala om.”*

Citat från Chef B

Det Chef B säger i relation till feedback går att koppla till management-by-exception, vilket Northouse (2016) i korta drag beskriver som negativ feedback, exempelvis om ett misstag i arbetet skett. Chef C pratar snarare om positiv feedback, vilket går att härleda till inspirational motivation (Bass & Riggio, 2006). Däremot uppfattas den återkoppling han ger till gruppen på veckobasis som mer transaktionell, då den kan tolkas mer prestationsinriktad och med syftet att effektivisera och förbättra kommande arbete, likt de transaktionella ledarskapsfaktorer Northouse (2016) beskriver. Både Chef B och C uppger att de ger individuell feedback dagligen, vilket kan härledas till transformativt ledarskap och en av dess dimensioner individualized consideration (Bass & Riggio, 2006). Det Chef A nämner om feedback går inte att direkt koppla till varken transformativt eller transaktionellt ledarskap. Vidare kan man tolka det Chef B påpekar om några medarbetare som sticker ut i mängden som att han har olika höga LMX-relationer med sina medarbetare, där de som presterar över

de förväntningar som finns har högre LMX-relationer än andra och därmed även blir en del av in-group (Northouse, 2016).

### **5.2.2 Samarbete**

Gällande samarbetet mellan medarbetare, teamledare och chefer påpekar alla chefer att det har varit problem tidigare men att det fungerar bättre i dagsläget. Problem har inkluderat missförstånd och favorisering från teamledarnas håll. Chef C menar att bra samarbete växer fram genom att vara tydlig och bygga förtroende.

Problemen cheferna talar om angående samarbetet kan härledas till hög- och lågkvalitativa LMX-relationer och in- och outgroups, särskilt när de nämner att teamledarna favoriserat medarbetare. Favorisering kan tyda på att teamledarna delat upp medarbetarna i in- och outgroups och att det resulterat i de negativa konsekvenser av LMX som både Wu et al. (2010) och Northouse (2016) nämner. Northouse (2016) diskuterar rättvisenormen, vilken således eventuellt inte uppfyllts tidigare mellan teamledare och medarbetare. Alla tre chefer påpekar att situationen i dagsläget är bättre, men nämner inte att det är helt bra, vilket tyder på att det fortfarande finns förbättringsmöjligheter.

### **5.2.3 Belöning**

Cheferna lyfter olika saker vad gäller belöning i arbetet. Chef A hävdar att uppskattning och beröm bara räcker till en viss del och att han vill införa någon form av bonussystem för arbetsprestationer. Chef B och C menar istället att de ofta fikar och ger beröm och uppskattning för väl utfört arbete på gruppnivå.

*“Hela tiden. Godis, frukt, eh... tårta... vi har till och med varit på after work...”*

Citat från Chef C

Utifrån temat belöning i arbetet går det att urskilja en viss differens i chefernas uppfattningar. Chef A uppvisar tendenser som går att tolka som transaktionella, då han berättar att han vill införa någon form av bonussystem för arbetsprestationer likt contingent reward (Northouse, 2016). Chef B och C pratar istället om beröm och uppskattning, vilket tolkas mer transformativt utifrån bland annat inspirational motivation (Bass & Riggio, 2006).

### **5.2.4 Motivation**

Chef A uppger att motivation oftast sker på individnivå genom lön och bonus samtidigt som han säger att han vill vända medarbetarna bort från att fokusera på lönen. Chef B berättar att

han motiverar sina medarbetare genom att se och höra dem, ge mycket återkoppling samt visa sig tillgänglig. Chef C menar att man ska sätta sig in i medarbetarnas perspektiv och coacha dem.

*“Det vi tyvärr ofta slutar i, det är löner... att eh, det finns ett missnöje i lönerna och i... bonus, och man jämför sig lätt med XXX. Så det är det man försöker... vända personerna ifrån...”*

Citat från Chef A

Ord som “uppskattning”, “återkoppling” och “coaching”, vilka alla är ord cheferna nämner, går att finna i ett transformativt ledarskap. Chen et al. (2003) diskuterar återkoppling, eller feedback, i relation till motivation och menar att det transformativa ledarskapet kan framkalla ett beroende mellan variablerna; att medarbetarna blir beroende av feedback för att kunna motiveras i arbetet. Chef A upplever vissa svårigheter i att motivera sina medarbetare, då han menar att de främst motiveras av lön. Han påstår vidare att han försöker vända bort dem från det genom att motivera genom uppskattning, vilket även det kan relateras till det beroendeförhållande Chen et al. (2003) menar att transformativt ledarskap kan leda till.

### **5.2.5 Utveckling**

Utveckling är en del av Industri AB:s värderingar, vilket Chef C påpekar. Chef B och C hävdar båda flera gånger att man måste utmana medarbetarna. Chef B menar även att man måste få medarbetarna att känna sig viktiga och Chef C menar att man måste lägga tid på dem för att få något i gengäld. I motsättning till Chef B och C menar Chef A att utvecklingen är ett problem för organisationen, eftersom det endast går att utveckla medarbetarna till en viss gräns och att de till slut söker sig därifrån. Han lyfter även Industri AB:s mål i förhållande till medarbetarnas utveckling, men menar att de inte är sammankopplade.

*“Vi har ju våra mål och sådär, man ska, vi riktar oss mot målen, men det är ju ingen utveckling på så sätt, utan det är ju bara ja men nu når vi det här målet och sedan gör vi ett nytt mål och ett ännu hårdare mål och, det är mycket så”*

Citat från Chef A

Chef B nämner att man ska få sina medarbetare att känna sig viktiga och att han som chef då får något i gengäld, vilket går att applicera på idealized influence (Bass & Riggio, 2006). Det går även i linje med vad Chen et. al (2003) beskriver om transformativa ledare, att arbeta för att stärka sina medarbetare och att en empowered medarbetare lättare tror på sin egen

förmåga att prestera i arbetet. Chef A upplever svårigheter i att utveckla sina medarbetare vidare då han påstår att det bara går att göra till en viss gräns och att de istället jobbar efter mål. Det Chef A nämner går i linje med det transaktionella ledarskapet, där man arbetar för att nå organisatoriska prestationsmål (Northouse, 2016).

### 5.2.6 Inflytande

Alla tre chefer pratar om att allas idéer är välkomna och att det är medarbetarna som kan arbetet och därför bör komma med idéer. Chef A berättar att det endast är cirka 10-15 % av medarbetarna som kommer med idéer och Chef C lyfter att alla får komma till tals och att alla utvecklas genom att tänka efter. Chef B menar att hela gruppen hjälps åt när det är något som behöver ändras i arbetet och att de gör förändringarna tillsammans för att nå bästa resultat.

*“De är ju experterna”*

Citat från Chef B

*“... tyvärr är det så, det är kanske 10 % eller 15 % av gruppen som ofta är de som pratar och sådära och kommer med förslag... sedan har man den lite, ja, massan som inte alltid kommer.”*

Citat från Chef A

Gällande medarbetarnas inflytande är alla chefer eniga om att det är stort och att de är öppna för alla idéer och synpunkter, vilket öppnar upp för tolkningen om att LMX-relationerna är högkvalitativa och att cheferna strävar efter att medarbetarna ska vara en del av in-group, likt Northouse (2016) beskriver. Däremot påpekar Chef A att det är synd att endast en liten del av arbetsgruppen kommer med förslag, vilket kan tänkas betyda att dessa medarbetare upplevs tillhöra out-group, det vill säga att de inte gör något utöver sina arbetsuppgifter till skillnad från medarbetare i in-group, vilka har mer inflytande i arbetet (ibid).

### 5.2.7 Lyhördhet

Chef A och B lyfter lyhördhet som en chefs viktigaste egenskap och att de genuint lyssnar på sina medarbetare. Chef C berättar att han är lyhörd genom att visa intresse för sina medarbetare och se dem som individer.

*“Samma sak om man nämner deras barn, vid namn dessutom... wow, vilken lyhörd chef liksom”*

Citat från Chef C

Lyhördhet, likt det cheferna beskriver, går att finna i individualized consideration och det transformativa ledarskapet och handlar om att bry sig om individen och visa genuint intresse (Bass & Riggio, 2006). Alla chefer menar att det är viktigt att inte bara påstå “Jag hör vad du säger”, utan faktiskt visa att man genuint lyssnar, vilket påvisar en strävan efter och vilja att vara transformativ i sitt ledarskap. Dessutom bidrar lyhördhet och ett genuint intresse för den andra parten till en högre kvalitet på LMX-relationerna (Dulebohn et al., 2012), varför chefernas svar tyder på att de strävar efter förhöjda relationer med sina medarbetare.

### **5.3 Sammanfattning av resultat**

I detta avsnitt redovisades resultatet från enkäten som skickades ut till medarbetarna på en arbetsenhet på Industri AB och intervjuerna med deras tre chefer. Resultatet indikerar på höga LMX-relationer och medarbetare som är en del av in-group. Det visar även att de egenskaper som upplevs eftersträvansvärda hör till det transformativa ledarskapet och att cheferna till stor del besitter dessa egenskaper, både enligt medarbetarna och cheferna själva. Vissa svar sticker ut och påvisar ett missnöje, men dessa hör inte till den tendens som uppvisas av den stora massan. I nästa avsnitt kommer vi att diskutera resultatet utifrån studiens syfte och frågeställningar.

## 6. Diskussion och slutsatser

Studiens syfte var att undersöka vad som karaktäriserar relationen mellan medarbetare och chefer inom industrin samt vilken typ av ledarskap som uppfattas som eftersträvansvärt. Resultatet från studien tyder i huvudsak på att majoriteten av medarbetarna är nöjda med sin chef och att deras uppfattningar om relationen huvudsakligen går i linje med chefernas. Dessutom ger resultatet indikationer på att de mest eftersträvansvärda egenskaperna inom industrin tillhör det transformativa ledarskapet.

Utifrån resultatet kan man urskilja genomgående ömsesidiga upplevelser som skildrar höga arbetsrelationer mellan chef och medarbetare och även högkvalitativa LMX-relationer. Därmed tyder allt på att majoriteten av medarbetarna i de allra flesta fall är en del av in-group, med avvikelser som kan urskiljas i några enstaka fall liksom analysen nämner. Att ett visst missnöje med högsta ledningen påvisas kan, som analysen nämner, tyda på att relationerna mellan medarbetarna och de chefer som befinner sig högre upp i organisationen glömts bort, vilket Karanika-Murray et al. (2015) och DeChurch et al. (2010) beskriver är riskfyllt. Det är däremot inte en del av resultatet som är övervägande eller visar en tendens representerad hos hela populationen, varför vi inte kan dra några slutsatser utifrån den informationen. Att majoriteten av medarbetarna dessutom känner mer förtroende för sina teamledare kan indikera på liknande tendenser, det vill säga att relationen med närmaste chefen inte prioriterats, vilket kan vara resultatet av att teamledarna befinner sig närmast medarbetarna i det dagliga arbetet. Generellt sett finns det vissa svar som sticker ut, både hos medarbetarna och cheferna, men de övergripande tendenserna vi kan se gällande relationen är att den karaktäriseras av hög kvalitet, där medarbetarna får komma med synpunkter, cheferna ser deras utvecklingsmöjligheter och verkar stöttande.

Baserat på resultatet kan man vidare diskutera huruvida kvaliteten på relationen mellan chef och medarbetare faktiskt kan fungera som en mediator för transformativt ledarskap, liksom det Uk Chun et al. (2015) beskriver. Den höga tillfredsställelse medarbetarna känner till sin chef gällande relationen och vice versa skulle kunna förklara varför chefen är transformativ, och på samma sätt skulle en transformativ chef med stor förmodan kunna ha positiv inverkan på relationen. I relation till detta kan vi se flera gemensamma nämnare vad gäller det som karaktäriserar in-group, högkvalitativa LMX-relationer och transformativt ledarskap, vilket ytterligare kan stärka det faktum att LMX och transformativt ledarskap ömsesidigt påverkar varandra. Tillit är en av dessa nämnare och resultatet indikerar på en ömsesidig hög tillit hos

medarbetare och chefer. Även motivation kan ses som en gemensam nämnare, där medarbetare i in-group är mer motiverade till att göra ett bra jobb. Enligt Dulebohn et al. (2012) avgör i första hand cheferna kvaliteten på relationen, men de förklarar den även som ett beroendeförhållande. Detta skulle kunna kopplas till den del i analysen som nämner det Chen et al. (2003) beskriver om den påstådda beroendenaspekten mellan feedback och motivation. Resultatet ger tydliga indikationer på att medarbetarna motiveras av chefernas feedback, varför man skulle kunna dra slutsatsen att det finns ett beroende både mellan dessa två faktorer och även i relationen mellan chef och medarbetare. Med bakgrund i vad Dulebohn et al. (2012) beskriver om att chefer och medarbetare konstant utvärderar och bedömer varandra och att det i sin tur bestämmer kvaliteten på LMX-relationen, kan en potentiell slutsats återigen dras att LMX fungerar som en mediator för transformativt ledarskap.

Fortsättningsvis kan vi, utifrån den analys som gjorts av resultatet, dra slutsatsen att det ledarskap som mestadels eftersöks är just det transformativa. Detta kan konstateras både med hänvisning till det ledarskap som medarbetarna och cheferna upplever existerar i organisationen i dagsläget och de egenskaper de uppger som viktiga och eftersträvansvärda. En av cheferna upplevs dock, i vissa av sina svar, vara mer transaktionell, bland annat med hänvisning till hur han ser på belöningar i arbetet. Det går däremot inte att dra några slutsatser kring ett definitivt transaktionellt ledarskap, då många av intervju svaren och även medarbetarnas svar kring chefen tolkas som mer transformativa. Dessutom kan man tänka sig att samma chef är mestadels transformativ med hänvisning till att det transaktionella ledarskapet behöver uppnås för att nå det transformativa, likt Northouse (2016) beskriver. Att Birasnav (2014) och Putre (2019, 7 februari) dessutom påvisar en positiv korrelation mellan transformativa chefer och framgång för organisationer inom industrin styrker det faktum att det transformativa ledarskapet är eftersträvansvärt inom branschen, där mycket handlar om att upprätthålla kvalitet och kvantitet på en starkt konkurrenspräglad marknad. Samma gäller för det resultat Kosicek et al. (2012) presenterar i sin studie, där de inte funnit några transaktionella chefer som främjar kvalitet inom industrin, men ett flertal transformativa. Detta kan tyckas gå emot tidigare uppfattningar om att industrin främst skulle styras av det transaktionella ledarskapet, baserade på den hårt styrda arbetsorganisation industrin präglas av.

Vi kan vidare identifiera tre av fyra dimensioner i det transformativa ledarskapet, idealized influence, inspirational motivation och individualized consideration, vilka är gemensamma



nämnare hos både medarbetare och chefer. Alla dimensioner uppvisas hos alla tre chefer, vilket ytterligare tyder på att den chef som uppfattas mer transaktionell i vissa svar ändå är övervägande transformativ. Både medarbetare och chefer uppger tillit, utveckling, positiv feedback, motivation och lyhörddhet som befintliga delar av det upplevda ledarskapet, både som någonting cheferna uppvisar och även som någonting som upplevs som viktigt. Den dimension vi inte kan identifiera utifrån studiens resultat är intellectual motivation och med bakgrund i vad Börnfelt (2007, 12 oktober) skriver om den monotona arbetsorganisation inom industrin ofta styrs av, kan man tänka sig att den dimensionen generellt sett är svår att uppnå inom industrin hos medarbetare som står i produktionen. Cheferna pratar om att utmana medarbetarna, men inte i en intellektuell mening. Dessutom kan utveckling i viss mån kopplas till dimensionen och en av cheferna uppger att det finns problem med att utveckla medarbetarna, då man endast kan utveckla dem till en viss nivå och att de sedan är fullärda. Med hänvisning till att cheferna inte uppfyller kriterierna för alla dimensioner i det transformativa ledarskapet kan det därför diskuteras huruvida cheferna faktiskt är transformativa. Å andra sidan menar Birasnav (2014) och Putre (2019, 7 februari) återigen att transformativt ledarskap existerar inom industrin och att det leder till positiva resultat vilket, tillsammans med studiens resultat, tyder på att transformativt ledarskap ändå kan existera och att resultatet därmed kan sägas tyda på att cheferna är transformativa.

## **6.1 Relevans för personalvetare**

Förhoppningen är att studiens resultat ska kunna bidra till en större förståelse för personalvetare i alla de processer som ingår i arbetsbeskrivningen, bland annat som chefsstöd. Resultatet kan förhoppningsvis bidra till en kunskap om existerande och eftersökta kvaliteter och kompetenser gällande ledarskap inom industrin, vilket kan underlätta inom exempelvis rekrytering i formulerandet av kravprofil och eftersökandet av chefskandidater. Det skulle även kunna leda till en mindre risk för felrekryteringar, vilket i sin tur kan antas bidra till minskade onödiga kostnader för organisationen. Slutligen skulle förståelsen för relationer och ledarskapet kunna underlätta för en identifikation av brister gällande kompetenser och kvaliteter hos chefer, vilket således skulle kunna underlätta för bland annat implementeringen av kompetensutvecklingsåtgärder.

## **6.2 Förslag till vidare forskning**

I studien undersöktes endast en nivå av chefskap, men i resultatet framkom dels ett visst missnöje med högsta ledningen och dels att majoriteten av medarbetarna känner ett större förtroende för sina teamledare än för sina chefer. Vi upplever därför att det hade varit av intresse att undersöka hierarkier och chefsnivåer och hur detta kan påverka det upplevda ledarskapet och i sin tur dess påverkan på arbetsorganisationen i stort. Vi tror även att det hade varit av intresse att undersöka hur personlighet kan påverka hur man ser på och upplever ledarskap inom industrin, dels om olika personlighetstyper kan påverka hur man som chef leder och dels hur ledarskapet upplevs, med tanke på att detta är en stor del av LMX likt Northouse (2016) nämner.

## 7. Referenslista

- Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. (1. uppl.) Stockholm: Liber.
- Bass, B., & Avolio, B. (1995). *Multifactor Leadership Questionnaire for Research*. Menlo Park: Mind Garden.
- Bass, B., & Riggio, R. (2005). *Transformational Leadership*. New York: Psychology Press.
- Birasnav, M. (2014). Relationship Between Transformational Leadership Behaviors and Manufacturing Strategy. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(2), 205–223.
- Boglund, A., Hällstén, F., & Thilander, P. (2013). *HR-Transformation på Svenska: Om Organisering av HR-arbete*. Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga Metoder*. Malmö: Liber.
- Börnfelt, P-O. (2007, 12 oktober). Forskare: Modernt Arbete Ger Lite Inflytande och Hög Stressfaktor. *Göteborgs-Posten*. Hämtad från <https://www.gp.se/forskare-modernt-arbete-ger-lite-inflytande-och-h%C3%B6g-stressfaktor-1.1186643>
- Chen, G., Kark, R., & Shamir, B. (2003). The Two Faces of Transformational Leadership: Empowerment and Dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 246-255. doi: 10.1037/0021-9010.88.2.246
- Dansereau, F.J., Graen, G., & Haga, W.J. (1975). A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of the Role-Making Process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46-78.
- DeChurch, L., Hiller, N., Murase, T., Doty, D., & Salas, E. (2010). Leadership Across Levels: Levels of Leaders and Their Levels of Impact. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 1069–1085. doi: 10.1016/j.leaqua.2010.10.009
- Denscombe, M. (2016). *Forskningshandboken: För Småskaliga Forskningsprojekt Inom Samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.

- Dulebohn, J., Bommer, W., Liden, R., Brouer, R., & Ferris, G. (2012). A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past With an Eye Toward the Future. *Journal of Management*, 38(6), 1715-1759. doi: 10.1177/0149206311415280
- Graen, G., & 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*, 6(2), 212-247.
- Hamel, G. (2009, 1 februari). Moon Shots for Management. *Harvard Business Review*.  
Hämtad från <http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.ub.gu.se/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=f84a1ae0-b0e0-472e-b4c1-1f7012ebdb5f%40sessionmgr4008>
- Jacobsen, I. D. (2017). *Hur Genomför man Undersökningar? Introduktion till Samhällsvetenskapliga Metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Karanika-Murray, M., Bartholomew, K., Williams, G., & Cox, T. (2015). Leader-Member Exchange Across Two Hierarchical Levels of Leadership: Concurrent Influences on Work Characteristics and Employee Psychological Health. *Work and Stress*, 29(1), 57-74. doi: 10.1080/02678373.2014.1003994
- Kosicek, M., Soni, R., Sandbothe, R., & Slack, F. (2012). Leadership Styles, Industry Fit, and Quality Focus. *Competition Forum*, 10(2), 49-54.
- Lowe, K., Kroeck, G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-analytic Review of the MLQ Literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425.
- Northouse, P. (2016). *Leadership: Theory and Practice*. Los Angeles: SAGE.
- Putre, L. (2019, 7 februari). What Makes a Great Manufacturing Leader? *Industry Week*.  
Hämtad från <https://www.industryweek.com/leadership/what-makes-great-manufacturing-leader>
- Ryan, G.W., & Bernard, H.R. (2003). Techniques to Identify Themes. *Field Methods*, 15(1), 85-109.

- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making Sense of Cronbach's Alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53-55. doi: 10.5116/ijme.4dfb.8dfd
- Uk Chun, J., Cho, K., & Sosik, J. (2015). A Multilevel Study of Group-focused and Individual-focused Transformational Leadership, Social Exchange Relationships, and Performance in Teams. *Journal of Organizational Behavior*, 37(3), 374–396. doi: 10.1002/job.2048
- Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet. Hämtad 2019-04-03, från <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>
- Wu, J., Tsui, A., & Kinicki, A. (2010). Consequences of Differentiated Leadership in Groups. *Academy of Management Journal*, 53(1), 90–106.

## 8. Bilagor

### Bilaga 1 - Missivbrev

## Enkät om upplevt ledarskap

Hej!

Vi heter Karin Kullander och Caroline Nilsson och är två studenter som läser sista terminen på personalvetarprogrammet vid Göteborgs Universitet och vi skriver nu vårt examensarbete som handlar om ledarskap. Valet av ämne grundar sig i vårt intresse för ledarskap i relation till medarbetarskap och vi har förhoppningen om att vårt arbete kommer att bidra till en djupare förståelse för meningsskiljaktigheter gällande det upplevda ledarskapet.

Syftet med studien är att undersöka hur upplevelsen av ledarskapet skiljer sig mellan medarbetare och chefer inom industrin och med det ta reda på vad som uppfattas som ett framgångsrikt ledarskap. För att göra detta har vi fördjupat oss i tidigare forskning och teorier kring ledarskap, men vi har även för avsikt att undersöka området med hjälp av en enkät och intervjuer.

Den här enkäten får ni som jobbar på \_\_\_\_\_ därför möjlighet att besvara. Att delta är helt frivilligt och tar ca 10 minuter. Att delta sker även helt anonymt, det kommer alltså inte gå att spåra svaren tillbaka till någon av er. Resultatet kommer endast att behandlas av oss två och kommer slutligen att presenteras och analyseras i examensarbetet som ska vara klart i mitten av juni. Ni kommer då att få en sammanfattning av resultatet.

Har ni några frågor angående enkäten kan ni nå oss på:

Vi är väldigt tacksamma för alla svar vi kan få och uppskattar att ni tar er tiden till att svara på enkäten!

Tack på förhand!

// Karin Kullander & Caroline Nilsson



GÖTEBORGS UNIVERSITET

## Bilaga 2 - Enkät

### Bakgrundsfrågor

1. Hur gammal är du? \*

Markera endast en oval.

- Under 20 år  
 20-35 år  
 36-50 år  
 Över 50 år

2. Vilket kön identifierar du dig med? \*

Markera endast en oval.

- Kvinna  
 Man  
 Annat

3. Vilket arbetsskift tillhör du? \*

Markera endast en oval.

- Dag  
 Kväll  
 Natt

4. Jobbar du som teamledare? \*

Markera endast en oval.

- Ja  
 Nej

5. Hur länge har du varit anställd på företaget? \*

Markera endast en oval.

- Mindre än ett år  
 1-5 år  
 6-10 år  
 11 år eller mer

### Ledarskap

6. I vilken utsträckning hjälper din chef dig att bli motiverad i arbetet? \*

Markera endast en oval per rad.

	Inte alls	Sådär	Till viss del	Ganska mycket	Fullständigt
*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Förutsatt att du inte svarade "inte alls" på föregående fråga, på vilket sätt motiverar din chef dig i ditt arbete? \*

---

---

---

---

---

8. Upplever du att din chef prioriterar dig som medarbetare framför sig själv? \*

Markera endast en oval per rad.

	Inte alls	Sällan	Ibland	Ofta	Alltid
*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Till vilken grad hjälper din chef dig att utvecklas i arbetet? \*

Markera endast en oval per rad.

	Inte alls	Sådär	Till viss del	Ganska mycket	Fullständigt
*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Hur väl upplyser din chef dig om vilka förväntningar han eller hon har på dig? \*

Markera endast en oval per rad.

	Inte alls	Sådär	Till viss del	Ganska väl	Fullständigt
*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Vilka egenskaper tycker du är viktigast hos en chef? Välj tre. \*

Markera alla som gäller.

- Omtänksam
- Prestationsinriktad
- Optimistisk
- Tydlig
- Inspirerande
- Motiverande
- Strukturerad
- Uppmärksam
- Lyhörd
- Ger feedback
- Effektiv
- Närvarande
- Övrigt



## Relationen mellan dig och din teamledare

Om du arbetar som teamledare kan du hoppa över fråga 12, 13 & 14 och gå direkt till fråga 15!

### 12. Vem känner du störst förtroende för? \*

Markera endast en oval.

- Teamledare  
 Produktionsledare  
 Vet ej

### 13. Hur tycker du att samarbetet fungerar mellan dig som medarbetare och din/dina teamledare? \*

Markera endast en oval per rad.

	Inte alls	Sådär	Till viss del	Ganska väl	Fullständigt
*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 14. Finns det något du tycker kan förbättras i samarbetet mellan dig och din/dina teamledare? Om ja, vad? \*

---

---

---

---

---

## Relationen mellan dig och din produktionsledare

### 15. Hur skulle du beskriva din arbetsrelation med din chef? \*

Markera endast en oval per rad.

	Mycket dålig	Dålig	Helt okej	Bra	Mycket bra
*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 16. Hur ofta får du feedback från din chef? \*

Markera endast en oval per rad.

	Aldrig	Sällan	Ibland	Ofta	Väldigt ofta
*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 17. Hur viktigt tycker du det är med feedback från din chef? \*

Markera endast en oval per rad.

	Inte viktigt alls	Mindre viktigt	Neutral	Ganska viktigt	Mycket viktigt
*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Hur väl upplever du att din chef lyssnar på dina synpunkter? \*

Markera endast en oval per rad.

	Inte alls	Sådär	Till viss del	Ganska väl	Fullständigt
*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Känner du tillit till din chef? \*

Markera endast en oval per rad.

	Inte alls	Sådär	Till viss del	Ganska mycket	Fullständigt
*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Hur väl upplever du att du kan prata med din chef om problem eller orosmoment på arbetsplatsen? \*

Markera endast en oval per rad.

	Inte alls	Sådär	Till viss del	Ganska väl	Fullständigt
*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Vet du hur nöjd din chef är med din arbetsprestation? \*

Markera endast en oval per rad.

	Aldrig	Sällan	Ibland	Ofta	Alltid
*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Upplever du att din chef ser dina utvecklingsmöjligheter i arbetet? \*

Markera endast en oval per rad.

	Inte alls	Sådär	Till viss del	Ganska väl	Fullständigt
*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. Tänk dig en situation där du har gjort ett misstag i arbetet. Upplever du att din chef skulle stötta dig? \*

Markera endast en oval per rad.

	Inte alls	Sådär	Till viss del	Ganska mycket	Fullständigt
*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. Upplyser din chef dig om du gör ett misstag i arbetet? \*

Markera endast en oval per rad.

	Inte alls	Sällan	Ibland	Ofta	Alltid
*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. "Jag står bakom de beslut min chef tar på arbetsplatsen." \*

Markera endast en oval per rad.

	Håller inte med alls	Håller inte med	Neutral	Håller med	Håller verkligen med
*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. Finns det något din chef gör som du tycker extra mycket om? Om ja, vad? \*

---

---

---

---

---

27. Finns det något du vill att din chef ska bli bättre på? Om ja, vad? \*

---

---

---

---

---

**Tack för din medverkan!**

**//Karin & Caroline**

## Intervjuguide

### Bakgrundsfrågor

1. Hur gammal är du?
2. Vilket kön identifierar du dig med?
3. Vilket arbetsskift är du chef för?
4. Hur länge har du varit anställd på företaget?
5. Hur länge har du jobbat som chef på företaget?
6. Skulle du kunna beskriva din roll som chef? Arbetsuppgifter och dylikt.
7. Vad görs i det dagliga arbetet på plattform? Medarbetarna? Teamledarna?

### Transformativt och transaktionellt ledarskap

8. På vilket sätt motiverar du dina medarbetare?
9. Hur jobbar du med att utveckla dina medarbetare i arbetet? Arbetar du för att utveckla och stärka varje enskild individ, eller för att utveckla och stärka gruppen som helhet?
10. Skulle du säga att du sätter arbetsgruppens intresse framför ditt egna? Isåfall på vilket sätt?
11. Hur ofta och på vilket sätt upplyser du dina medarbetare om vilka förväntningar du har på dem?
12. Finns det utrymme för dina medarbetare att komma med idéer och förslag på nya arbetssätt till dig? Om nej, tror du att det beror på dig som chef eller arbetets utformning?
13. Vilka egenskaper tycker du är viktigast hos en chef?
14. Hur tror du att du upplevs som chef hos medarbetarna?

## **LMX**

- 15.** Hur tycker du att samarbetet mellan medarbetarna och teamledarna fungerar?
- 16.** Finns det något du tycker kan förbättras i samarbetet mellan medarbetarna och teamledarna? Isåfall vad?
- 17.** Hur fungerar samarbetet mellan dig som chef, teamledare och medarbetare? Fungerar teamledarna som en mellanhand? Exempelvis när information ska framföras eller problem ska diskuteras.
- 18.** Kommer dina medarbetare till dig när de vill prata om sina problem, både i och utanför arbetet?
- 19.** Upplever du att dina medarbetare känner tillit till dig?
- 20.** Upplever du att du blir respekterad av dina medarbetare? Om nej, varför tror du att det är så?
- 21.** Hur ofta ger du feedback till dina medarbetare?
- 22.** Upplever du att dina medarbetare uppskattar när du ger feedback till dem?
- 23.** Belönar du arbetsprestationer och isåfall på vilket sätt?
- 24.** Hur bemöter du en medarbetare som kommer med synpunkter på era arbetssätt eller på dig som chef?
- 25.** Hur skulle du agera om en medarbetare gör ett misstag i arbetet?
- 26.** Hur upplever du att dina medarbetare generellt sett tar emot olika beslut du fattar i arbetet?
- 27.** Vad skulle du säga är dina styrkor som chef?
- 28.** Vad skulle du vilja bli bättre på i din roll som chef?
- 29.** Finns det något du inte känner att du fått säga angående ditt chefskap eller relationen till dina medarbetare?

#### Bilaga 4 - Tematisk analys av intervjuer

	<b>Chef A</b>	<b>Chef B</b>	<b>Chef C</b>
<b>Feedback</b>	<p>“... alldeles för sällan feedbacken man ger är ofta gruppmissig liksom, gruppen gjorde detta det är inte någon individuppskattning eller feedback mer än i mål- och utvecklingssamtalen, utan det är mer lagledare och kvalitetsansvariga som tar det”</p>	<p>Väldigt viktigt att återkoppla</p> <p>Snabb på att återkoppla</p> <p>“Vi har ju alltid några som sticker ut i mängden som är väldigt duktiga på det de gör och det är jag väldigt duktig på att tala om...”</p>	<p>Sker dagligen på individnivå</p> <p>Detaljerad feedback</p> <p>Ger på veckobasis återkoppling på kvalitet, närvaro etc.</p>
<b>Samarbete</b>	<p>Går bättre efter tidigare problem med missförstånd</p>	<p>Ömsesidigt beroende mellan chef och medarbetare</p> <p>Går nu bättre efter tidigare problem med favorisering mellan teamledare och medarbetare</p>	<p>Bra samarbete växer fram genom tydlighet och förtroende</p> <p>Fungerar bra i dagsläget</p>
<b>Belöning</b>	<p>Vill införa bonusar för arbetsprestation</p> <p>Uppskattning räcker bara till viss del</p>	<p>Fikar ofta</p> <p>Gruppnivå oftast</p> <p>“... vi är väldigt duktiga på att berömma och peppa upp folk och berätta att vi uppskattar allt de gör...”</p>	<p>“Hela tiden. Godis, frukt, eh... tårta... vi har till och med varit på after work...”</p>
<b>Motivation</b>	<p>Genom uppskattning på individnivå</p> <p>“Det vi tyvärr ofta slutar i, det är löner... att eh, det finns ett missnöje i lönerna och i... bonus, och man jämför sig lätt med XXX. Så det är det man försöker... vända personerna ifrån...”</p>	<p>“... jag motiverar de ehh.. genom att se dem höra dem, bekräfta dem eh jag är väldigt mycket ute i produktion, jag är tillgänglig, eh.. på så sätt så motiverar jag dem för de kan alltid ta kontakt med mig...”</p>	<p>Coacha mycket</p> <p>Sätta sig in i medarbetarnas perspektiv</p>

<p><b>Utveckling</b></p>	<p>“...det går och utveckla till en viss del, sedan går det inte mer liksom, och där... där har vi också ett problem att, när man kan allting och man, ja bara tragglar sig igenom det dag ut och dag in...”</p> <p>“Vi har ju våra mål och sådär, man ska, vi riktar oss mot målen, men det är ju ingen utveckling på så sätt, utan det är ju bara ja men nu når vi det här målet och sedan gör vi ett nytt mål och ett ännu hårdare mål och, det är mycket så”</p>	<p>Genom utmaning</p> <p>“... få de att känna sig viktiga...”</p>	<p>“Lägger du tid människan så levererar människan”</p> <p>Företagets värderingar: respekt, utveckling, ansvar</p> <p>“Så man ska utmana, det ska man göra... på ett schysst sätt.”</p>
<p><b>Inflytande</b></p>	<p>Det är medarbetarna som kan arbetet</p> <p>Alla idéer är välkomna</p> <p>“... tyvärr är det så, det är kanske 10 % eller 15 % av gruppen som ofta är de som pratar och sådära och kommer med förslag... sedan har man den lite, ja, massan som inte alltid kommer.”</p>	<p>“... försöker tillsammans skapa något som funkar om det behövs ändras när det gäller arbetsinstruktioner eller när det gäller arbetsmiljö och så vidare så att vi fångar upp det och alla idéer är välkomna många är väldigt väldigt duktiga och kommer med bra idéer så att eh de är ju experterna...”</p>	<p>“... så personen får alltid återkoppling, alla får alltid komma till svars, alla får vara delaktiga... eh man ska inte ge facit om man vill utveckla människor, eh man ska få dem att tänka efter själva”</p>
<p><b>Lyhördhet</b></p>	<p>Viktigaste egenskapen hos en chef</p> <p>Lyssnar genuint</p>	<p>Viktig egenskap hos en chef</p> <p>Lyssnar på andra</p>	<p>Visar sin lyhördhet genom att visa intresse för sina medarbetare som individer</p> <p>“Samma sak om man nämner deras barn, vid namn dessutom.... wow, vilken lyhörd chef liksom”</p>