



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Sociala relationer och trivsel i arbetsintensiva företag

Företagsekonomiska institutionen
Management & Organisation
VT19
Kandidatuppsats
Felix Hafström 970108
Christoffer Trysberg 970806
Handledare: Vedran Omanović

Sammanfattning

På framgångsrika företag har det många gånger visat sig att en nyckelfaktor till framgången varit att de som arbetar på företaget trivs på sin arbetsplats samt att de haft bra sociala relationer med varandra. I vissa miljöer är det lättare att få företagets personal att trivas på sitt arbete genom spännande och motiverande arbetsuppgifter, möjlighet till personlig utveckling samt utrymme för att göra karriär. Hur ser det då ut på ett allmänt uppfattat tråkigt och monotont arbete där utrymmet för spännande och motiverande arbetsuppgifter, personlig utveckling och karriärmöjligheter är begränsade? Vår studie handlar därför om hur man arbetar med att förbättra de sociala relationerna och öka trivseln i en mindre spännande arbetsmiljö. För att utreda detta har en kvalitativ flerfallstudie gjorts, där intervjuer genomfördes på två lagerarbeten. Anledningen till att lagerarbeten valdes är att det generellt ses som tråkigt och monotont och därför passar bra för rapportens syfte. Vi ville utreda på vilka olika sätt chefer i sådana miljöer arbetar med att förbättra de sociala relationerna och öka trivseln hos lagerarbetarna, hur dessa lagerarbetare uppfattar detta arbete samt vilka utmaningar som finns. Det vi kom fram till var att för att förbättra de sociala relationerna och öka trivseln så försöker chefer skapa en platt organisation för att främja ett öppet kommunikationsklimat. Chefer försöker även få bort ett "vi och dom" inom organisationen för att på så sätt förbättra stämningen mellan personalen. Chefer arbetar även med medel som lön, arbetsförhållanden och anställningsförmåner för att öka trivseln. Till sist vill de få sin personal att arbeta tillsammans för att det i sig skapar trivsel och förbättrar de sociala relationerna. Lagerpersonalen i sin tur tyckte att chefernas arbete med trivsel i dagsläget var viktigt men hade önskat mer arbete i de dagliga processerna för att förbättra trivseln och de sociala relationerna samt att det var viktigt för dem att bli sedda och få erkännande. Den största utmaningen med detta arbete var enligt både chefer och lagerarbetare att lagerarbetarna har olika preferenser och egenskaper och därför tar åt sig arbetet med trivsel på olika sätt.

Nyckelord: Trivsel, sociala relationer, arbetsintensiva företag

Innehållsförteckning

1. Inledning	4
1.1 Bakgrund	5
1.2 Syfte och frågeställning	5
1.3 Disposition	6
2. Metod	6
2.1 Vetenskaplig analysmetod	6
2.2 Analysobjekten	7
2.3 Teoretisk infallsvinkel	7
2.4 Kvalitativ fallstudie	8
2.5 Intervju	8
2.6 Etiska aspekter	10
2.7 Källornas tillförlitlighet	10
2.8 Analys av data	11
3. Teori	12
3.1 Ledarskap och efterföljarskap	12
3.1.1 Organisations- och efterföljaregenskaper	12
3.1.2 Team	13
3.1.3 Grupperingar	14
3.1.4 Ledarskapsstilar	15
3.1.4.1 Involvering och kommunikation	15
3.1.4.2 Assertive style	16
3.1.5 Efterföljarnas preferenser	17
3.2 Sammanfattning	18
4. Empiri	19
4.1 Chefernas perspektiv företag X	19
4.1.1 Sociala relationer och trivsel på arbetet	19
4.1.2 Trivsel hos lagerarbetarna	19
4.1.3 Arbetet med sociala relationer och trivsel	20
4.1.3.1 Trivselarbete	20
4.1.3.2 Utmaningar	21
4.2 Lagerarbetarnas perspektiv företag X	22
4.2.1 Trivsel på arbetsplatsen	22
4.2.2 Att uppnå bra sociala relationer och hög trivsel	23
4.2.3 Utmaningar	24
4.3 Chefernas perspektiv företag Y	24
4.3.1 Sociala relationer och trivsel på arbetet	24
4.3.2 Trivsel hos lagerarbetarna	24
4.3.3 Arbetet med sociala relationer och trivsel	26
4.3.3.1 Trivselarbete	26

4.3.3.2 Utmaningar	27
4.4 Lagerarbetarnas perspektiv företag Y	28
4.4.1 Trivsel på arbetsplatsen	28
4.4.2 Att uppnå bra sociala relationer och hög trivsel	29
4.4.3 Utmaningar	30
5. Diskussion och analys	30
5.1 Hierarki	30
5.2 ”Vi och dom”	32
5.3 Arbetsituationens karaktär	34
5.4 Arbeta som team	35
6. Slutsats	36
7. Referenser	38

1. Inledning

Sommaren i Sverige 2018 var en av de varmaste somrarna sedan man började göra temperaturmätningar och i flera delar av landet så var det rekordvarmt (SMHI, 2018). Det var även den sommaren när Världsmästerskapen i fotboll skulle arrangeras för 21:a gången. Turneringen ägde rum i Ryssland och Sverige skulle för första gången sedan 2006 vara ett av de deltagande lagen. Det svenska landslaget hade missat både VM 2010 i Sydafrika och VM 2014 i Brasilien, men nu var det dags att återigen vara en del av fotbollsfesten. Sverige hade kvalificerat sig till världsmästerskapen genom att vinna mot lag som Frankrike (som senare vann hela turneringen i Ryssland) och även genom att slå ut klassiska fotbollsnationer som Nederländerna och Italien. Sverige tog sig till kvartsfinal och detta var ett av de bästa fotbollsresultaten för svensk herrfotboll sedan bronset i VM 1994. Sverige hade lyckats med att slå ut flera stora nationer som på pappret hade betydligt bättre lag. Hur lyckades de? Självklart finns det flera aspekter som är av betydelse, såsom taktik, slumpen och så vidare, men något som landslaget själva ville framhäva var den väl fungerande gruppdynamiken. Spelarna trivdes och hade roligt med varandra och att detta var en stor bidragande faktor till succén (Anel, 2018, 29 juni). Detta grundar sig i förbundskaptens sätt att leda och som han själv förklarar i en podcastintervju (Dahlin & Willbacher, 2019)

Den stämningen vi har i landslaget generellt är jättebra och den ska vi fortsätta att värna om och ha bra för det är en framgångsfaktor för oss att vi trivs tillsammans och har bra relationer med varandra och det är det de handlar om ... (01:35:25)

För enligt honom kommer framgång som ett resultat av att man som grupp trivs tillsammans och arbetar mot ett gemensamt mål.

För att dra parallellen till företagsnivå så är det även där viktigt att få en grupp att fungera. Ofta belyser man i företag, likt spelarna och ledarna i svenska landslaget, vikten av en stark gruppdynamik och att man trivs tillsammans för att ha roligt på jobbet och uppnå positiva/framgångsrika resultat. Det finns eller borde finnas incitament hos företagsledningarna att arbeta med frågor gällande trivsel och sociala relationer eftersom forskning och studier pekar på att dessa frågor påverkar företags resultat (Kim, 2002; Dasgupta, Suar & Singh, 2012; Harter, Schmidt & Hayes, 2002; Melián-González, Bulchand-Gidumal & González López-Valcárcel, 2015). I vissa miljöer, såsom i fotbollslandslaget där det är ett fritidsintresse som ligger till grund för att spelarna är där, kan det säkerligen vara lättare att arbeta med trivsel och sociala relationer. Hur ser det då ut på ett företag där arbetet i sig allmänt ses som monotont och tungt samt där det traditionellt sett finns en tydlig hierarki. Det blir då intressant att se hur ledare och chefer i praktiken på företagsnivå i denna typ av miljö arbetar med frågor gällande sociala relationer och trivsel samt hur de ledda uppfattar detta arbete.

1.1 Bakgrund

Trivsel är ett begrepp som i stort handlar om att man ska må bra och ha ett bra välbefinnande. Vad det är som avgör att man mår bra skiljer sig åt från person till person vilket gör det svårt att specificera vad trivsel innebär. I tidigare studier där man frågat vad det är som avgör om man trivs på sin arbetsplats eller inte så har man fått fram många olika svar, men vissa vanligare än andra. Några av dessa vanligare är lagarbete, engagemang, ansvar, intressant arbete, bra lön, uppskattning, delaktighet, personlig utveckling och arbetsförhållanden (Sverigestudien, 2018; Kovach, 1987). Eftersom trivsel är så pass personligt så har vi i rapporten valt att inte definiera det inom en specifik ram utan låtit de intervjuade själva definiera trivsel för att sedan utifrån denna definition berätta om de trivs eller inte.

Att arbeta med trivsel kan vara en utmaning samt en ren och skär nödvändighet speciellt i branscher där jobbet i sig anses som tråkigt och fysiskt tungt. Det blir då svårt att påverka trivseln utifrån arbetsuppgifterna utan man får istället försöka på andra sätt. Branscher som dessa definieras i rapporten som arbetsintensiva. Arbetsintensiv (2019) definieras i Nationalencyklopedin som "En produktionsmetod är arbetsintensiv om den i jämförelse med andra produktionsmetoder innebär att relativt mycket arbete används i förhållande till realkapital". Rapportens definition av arbetsintensiva företag är likt Nationalencyklopedins, men där fokus ligger på företag där arbetet är fysiskt påfrestande och där man har svårt att påverka sin arbetssituation utan det ligger på någon som är på en hierarkiskt högre nivå.

Ett sätt att öka trivseln på ett företag kan vara att förbättra de sociala relationerna. Annika Härenstam som är professor på Göteborgs Universitet förklarar för Suntarbetsliv (2014) att bra sociala relationer är väldigt viktigt för att man skall trivas på sitt arbete. Vår definition av sociala relationer i studien kan förklaras som stämningen mellan två eller fler arbetare. Mycket av det innefattar hur man kommunicerar med varandra. Att förbättra de sociala relationerna kan vara extra viktigt på ett arbetsintensivt företag eftersom arbetet kan vara tungt och tråkigt och att det kan vara svårt att ändra på dessa arbetsprocesser. På grund av att arbetsuppgifterna i regel är ganska tråkiga så handlar det därför om att hitta de roliga delarna runt omkring själva arbetsuppgiften.

1.2 Syfte och frågeställning

Att personal trivs på sin arbetsplats har visat sig vara viktigt för resultat och är något som företag borde sträva efter. Hur man arbetar med detta skiljer sig åt från bransch till bransch. Det är inte bara viktigt för resultatet att personalen trivs utan det finns även yttre krav på att man måste vara mån om sina anställda. Det blir därför ur ett managementperspektiv viktigt att se hur man i praktiken får sin personal att trivas och må bra. För att avgränsa rapporten har två arbetsintensiva företag granskats eftersom det kan vara relevant att se hur man försöker arbeta med trivsel i denna typ av bransch samt hur detta arbete uppfattas. Syftet med denna rapport blir därför att få en förståelse för hur ledningen i arbetsintensiva företag arbetar med att förbättra de sociala relationerna och öka trivseln bland medarbetarna. Syftet innefattar

också att analysera hur olika personer på olika hierarkiska nivåer uppfattar detta arbete och vilka utmaningar det kan finnas. Detta leder till våra frågeställningar som tas fram med mål att besvara syftet.

- På vilka olika sätt försöker chefer i arbetsintensiva branscher förbättra de sociala relationerna och öka trivseln bland lagerarbetarna?
- Vad har lagerarbetare i arbetsintensiva branscher för uppfattning om detta arbete?
- Vilka utmaningar ser chefer och lagerarbetare i arbetsintensiva branscher med att förbättra de sociala relationerna och öka trivseln?

För att ge svar på vårt syfte och frågeställning har vi studerat två arbetsintensiva företag och genomfört intervjuer hos dem på olika hierarkiska nivåer.

1.3 Disposition

I kapitel 2 kommer det beskrivas hur studiens arbete genomförts samt vilka metodologiska val som har gjorts. Sedan kommer det i kapitel 3 redogöras för vilken teoretisk referensram som har legat till grund för studiens analys. Resultaten från intervjuerna, som gjorts på de två arbetsintensiva företagen, kommer sedan presenteras i kapitel 4 och detta material kommer sedan analyseras i kapitel 5 med hjälp av den teoretiska referensramen. Slutligen kommer det i kapitel 6 ges svar på rapportens syfte och frågeställning, men även ges förslag på framtida forskningsområden.

2. Metod

2.1 Vetenskaplig analysmetod

I rapporten har vi valt att utföra en kvalitativ flerfallstudie i form av enskilda intervjuer med personer på olika hierarkiska nivåer på två olika företag. Fördelen med detta är att man får flera olika perspektiv och lättare kan få en övergripande bild av hur arbetet med de sociala relationerna samt trivseln i organisationen går till och hur det uppfattas. Då rapporten är till för att analysera hur olika företag inom arbetsintensiva branscher arbetar med de sociala relationerna och trivseln och hur detta arbete uppfattas av arbetarna, så kommer resultaten från varje företag att analyseras tillsammans och inte var för sig. Detta för att finna likheter och skillnader samt att minimera risken för att svaren vi får är baserade på en individs personliga åsikt.

Empirin består i huvudsak av primärdata och primärkällor då det är vi själva som intervjuar våra respondenter och inga andrahandsintervjuer används, dock har bakgrundsinformation och dylikt samlats in från andrahandskällor. Fördelen med intervjuer som primärkällor är att de görs i det sammanhang man önskar, man kan ställa de följdfrågor man vill samt att man kan försöka styra intervjun i önskad riktning. Vi kan också med en primärkälla säkerställa att intervjun verkligen ägt rum vilket är en fördel.

2.2 Analysobjekten

De två företagen som har analyserats är båda av arbetsintensiv karaktär i form av lagerarbete. På de två företagen finns det också en tydlig uppdelning mellan lagret och kontoret, vilket var en förutsättning för att de skulle bli rapportens analysobjekt. Dessa två företag var lämpliga kandidater för att besvara rapportens syfte och frågeställning eftersom rapporten vill analysera hur det ser ut i arbetsintensiva företag. Företagen är uppdelade efter benämningarna företag X och företag Y. De är båda verksamma i Västra Götaland men på olika orter. Något som i förhand var önskvärt var att få en mångfald av intervjupersoner sett till kön, etnicitet, år på företaget samt ålder för att på så sätt få ett så brett perspektiv som möjligt. Det visade sig dock att det enbart arbetade män på lagret hos båda företagen. Detta var något som vid första anblick verkade som ett problem, men då lagerarbete är maskulint överrepresenterade (SCB, 2017) och att vi endast förmedlar hur det faktiskt ser ut på arbetsplatserna så speglar detta en bra bild av verkligheten. Etnicitet, år på företaget och ålder blev då de kvarvarande kriterierna för att få en mångfald bland respondenterna.

Vårt urval av intervjupersoner och företag skedde genom ett strategiskt urval och ett bekvämlighetsurval (Etikan, Musa, & Alkassim, 2016). Strategiskt urval i form av att vi valde intervjupersoner som låg i linje med vad vi ville undersöka. Ett antal chefspersoner med inblick i arbetet med sociala relationer och trivsel i företaget, samt ett antal lagerarbetare i företaget och deras uppfattningar. Bekvämlighetsurval i form av att vi valde företag i närområdet som vi hade tillgänglighet till. På företag X har en av författarna personlig kontakt med företagets VD. På företag Y har den andra författaren arbetat och har på så sätt kontakt med företaget. Första kontakten med båda företagen skedde genom respektive VD som planerade in en bra tid för intervjuer samt kontaktade lagerchefen vilken dag det blev. Lagerchefen i sin tur informerade lagerarbetarna när rapportens författare skulle komma. Tack vare den tidigare relationen med respektive företag så kunde vi på detta sätt lättillgängligt få kontakt med de positioner i företaget som vi önskade samt att det blev väldigt tidseffektivt. Detta går även att koppla till Lind (2014) som benämner strategiskt urval och bekvämlighetsurval med ord som teoretiskt grundat urval samt lämplighetsurval.

2.3 Teoretisk infallsvinkel

Empirin analyserades med hjälp av den givna teoretiska referensramen där flertalet vetenskapliga artiklar har använts. I rapporten har en abduktiv ansats (Patel & Davidson, 2014) använts som innebär att vi först läste på oss om olika teorier och hade en grundtanke om vilka teorier som skulle kunna tänkas användas. Detta för att sedan samla in och

sammanställa empirin och utefter den insamlade data välja teorier. Det började med att vi hade tre större teoriteman som vi trodde skulle passa in på rapportens fall. Efter resultatinsamlingen var klar och sammanställd så blev det bara ett teoritema kvar som vi sedan läste på ytterligare om och skapade underteman till. Exempel på teoretiska infallsvinklar som föll bort var institutionaliserade beteende samt teorier om stressrelaterade problem på arbetsplatsen. Den teoretiska infallsvinkel som valdes efter den insamlade empirin blev ledarskap och efterföljarskap, de underteman som sedan följer kan alla relateras till den huvudsakliga teoretiska infallsvinkeln.

2.4 Kvalitativ fallstudie

Patel & Davidson (2014) beskriver fallstudie som en undersökning som görs på en mindre avgränsad grupp och i vår studie har vi studerat två avgränsade grupper och därför gjort en flerfallstudie. Patel & Davidson (2014) menar också att fallstudier kommer som bäst till användning när man vill studera processer och förändring. Vår rapport innefattar till viss grad båda dessa vilket är en anledning till att en flerfallstudie valdes. Det Patel & Davidson (2014) däremot diskuterar är huruvida generaliserbarheten av resultatet kan dras över den hela tänkta populationen. De menar att det inte finns något bestämt svar på detta utan beror helt på vilket resultat man fått och hur det kan kopplas till tidigare teorier. Detta är något vi tog i beaktning genom hela rapporten.

Fördelarna med en fallstudie är att det passar komplexa fall där det inte finns några givna lösningar på ställda frågor. Fallstudier kan användas för att testa på olika teorier och studier. Alltså, fallstudier är oftast kopplade till en induktiv ansats (Lind, 2014). Trots det valde vi att använda oss av en abduktiv ansats. Anledningen till detta var att vi kände att vi var för dåligt pålästa om teorier kring ämnet och att vi behövde bakgrundskunskap innan vi utförde intervjuerna. Det fanns en oro att det skulle bli alldeles för lite användbart material om vi hade använt oss av en induktiv ansats med tanke på tidsrestriktioner och att det inte fanns möjlighet att göra ytterligare intervjuer på företag X och Y. Pettigrew (1990) nämner att en nackdel med fallstudier är att de ofta blir för komplexa. Man får ofta stor mängd data samt många olika typer av denna och har ett flertal olika analysmetoder att tillgå. Detta var något vi försökte undvika genom att inte ha en för komplex frågeställning, ha en abduktiv ansats samt att inte förvänta oss lösningar på några problem, utan att istället försöka få en förståelse. Kvalitativa studier kan vara oerhört tidskrävande samt resurskrävande om man väljer att studera allt för många objekt (Lind, 2014), även detta var något vi tog i beaktning när vi valde intervjuer, intervjupersoner och ansats.

2.5 Intervju

Det valdes att genomföra en semistrukturerad intervju (Patel & Davidson, 2014) där öppna frågor ställdes för att få de intervjuade att prata öppet och brett och på så sätt få en levande konversation och inte känslan av ett förhör. En semistrukturerad intervju passar bra i rapportens fall eftersom vi ville kunna styra samtalet åt vårt val av organisatoriskt ämne. Denna typ av intervju är också bra om man vill ha en relativt öppen dialog inom de satta

ramarna för att få fram detaljer som inte hade kommit fram i för strikta frågor. Sociala relationer och trivsel handlar mycket om känslor och egna uppfattningar och sådant är lättast att fånga i form av en mer öppen intervju där man får möjligheten att beskriva och förklara med egna ord. Det framställdes en intervjuguide för att intervjun skulle följa en röd tråd och på så sätt vara relevant för syfte och frågeställning. Det är även som Lind (2014) nämner att man på detta sätt lättare kan strukturera upp intervjun samt att det blir lättare att jämföra svar från olika intervjuer. Vid utformningen av själva intervjufrågorna använde vi oss av vad Patel och Davidson (2014) beskriver som en tratt-teknik. Det innebär att man ställer mer generella frågor i början av intervjun för att sedan succesivt börja ställa mer specifika frågor som relaterar till rapportens syfte och frågeställning. Svårigheterna med att hålla en semistrukturerad intervju är att den kan bli mer strukturerad än vad man har tänkt sig och att man styr intervjupersonerna alldeles för mycket och inte får de öppna svaren man vill åt. Även här var intervjuguiden till vårt stöd eftersom vi hade förberett ett antal teman och öppna frågor. Som tidigare nämnts kan det bli mycket data och intervjumaterial som inte blir användbart, men detta är något vi inte kunde undvika eftersom vi ville hålla en så öppen dialog som möjligt.

Inför intervjuerna har vi tagit reda på fakta och försökt förstå företaget och vad deras affärsidé är. Allt detta för att vara så förberedda som möjligt så att man kan förstå och tolka svaren bättre och på så sätt ställa bättre och mer givande följdfrågor (Lind, 2014).

För att komma åt flera perspektiv och dimensioner valdes det att intervjua ett antal personer på olika nivåer inom samma företag. På båda företagen har vi börjat med att intervjua företagets VD, som sedan hänvisade oss till lagerchefen. Lagerchefen valde därefter ut fem stycken lagerarbetare som vi kunde intervjua. Vi fick alltså inte välja de intervjuade lagerarbetarna själva, men vi bad lagerchefen att välja ut lagerarbetare så det blev en mångfald bland dem sett till ålder, år på företaget och etnicitet. Totalt sätt gjordes två intervjuer med personer i chefsposition för att få deras bild av hur de arbetar med de sociala relationerna och trivseln i företaget och sedan fem intervjuer med lagerarbetare för att få höra hur de uppfattar detta arbetet, vilket skedde på båda företagen. Detta ger en mer nyanserad bild och det var viktigt för rapportens frågeställning att få intervjuer med personer positionerade på olika nivåer. I rapporten har intervjupersonerna i företag X och Y sammanställts i en tabell (se tabell 1 på sida 10) för att man som läsare tydligt ska kunna följa vem som säger vad. Det har även skett en pilotintervju med en VD på ett liknande företag som genomfördes i början av arbetet med rapporten. Denna gjordes för att få en inblick i ämnet, få inspiration till potentiell teoretisk referensram, se vilka svar vi skulle kunna tänkas få, samt att testa vår intervjuguide och intervjuteknik. Totalt har alltså 15 stycken intervjuer genomförts. De flesta av intervjuerna var omkring 30 minuter, detta på grund av tidsrestriktioner från vardera lagerchef. Två av intervjuerna blev däremot ännu kortare. De blev drygt 15 minuter långa och berodde på att respondenterna hade ännu striktare arbetsschema än övriga. Alla intervjuer har skett i företagens lokaler. Detta var smidigast för de intervjuade och mest effektivt för oss eftersom vi har genomfört flertalet intervjuer hos varje företag.

Istället för att dela upp intervjuerna och göra hälften var och på så sätt spara mycket tid så valde vi att båda skulle vara närvarande vid varje intervju. Det gav möjligheten för oss båda att ställa följdfrågor, det kan vara bra eftersom man uppfattar svar olika. Det är även bra att båda var på plats eftersom man kan ta in kontexten mer och sådana faktorer som inte fångas upp av att bara lyssna på en intervju.

Tabell 1: De intervjuade på företag X och Y

Företag	Position/Titel	Ålder	Kön	År i företaget	Datum
Företag X	VD X	45-50	Man	15-20	2019-04-09
Företag X	Lagerchef X	45-50	Man	0-5	2019-04-09
Företag X	Lagerarbetare 1X	25-30	Man	0-5	2019-04-09
Företag X	Lagerarbetare 2X	35-40	Man	10-15	2019-04-09
Företag X	Lagerarbetare 3X	25-30	Man	0-5	2019-04-09
Företag X	Lagerarbetare 4X	15-20	Man	0-5	2019-04-09
Företag X	Lagerarbetare 5X	20-25	Man	0-5	2019-04-09
Företag Y	VD Y	40-45	Man	20-25	2019-04-11
Företag Y	Lagerchef Y	45-50	Man	15-20	2019-04-11
Företag Y	Lagerarbetare 1Y	25-30	Man	5-10	2019-04-11
Företag Y	Lagerarbetare 2Y	30-35	Man	5-10	2019-04-11
Företag Y	Lagerarbetare 3Y	25-30	Man	5-10	2019-04-11
Företag Y	Lagerarbetare 4Y	45-50	Man	25-30	2019-04-11
Företag Y	Lagerarbetare 5Y	20-25	Man	0-5	2019-04-11

2.6 Etiska aspekter

Vi har i förväg informerat om intervjuens syfte och vad det övergripande temat kommer handla om, vilket Patel och Davidson (2014) föreslår att man ska göra. Intervjupersonerna har även lovat konfidentialitet vilket kan vara en trygghet, speciellt för dem längre ner i hierarkin och kan på så sätt främja mer ärliga svar vilket var något vi strävade efter. Konfidentialiteten vi lovade är anledningen till varför vi benämner företagen som X och Y. Konfidentialitet innebär att ingen annan förutom vi som intervjuat skall veta vem det är som sagt vad samt att ingen utomstående skall veta vilka företag vi har besökt. Vi har även i linje med Linds (2014) tankar informerat respondenterna att de får avbryta intervjun när som helst, att vi kommer spela in intervjun om vi får tillåtelse och att vi kommer hantera intervjumaterialet på ett professionellt och respektfullt sätt. De två företagen vi har besökt har också erbjudits att ta del av vår studie.

2.7 Källornas tillförlitlighet

På förhand kan källorna ses som fullt tillförlitliga då de är primärkällor där vi själva intervjuat respondenterna. Trots detta finns det ändå viss problematik när det gäller källornas tillförlitlighet som är viktigt att ta i beaktning. Även om vi kan säkerställa att intervjun skett på rätt sätt rent teoretiskt, praktiskt och etiskt så kan vi inte säkerställa att de som intervjuats inte påverkats att svara på ett visst sätt. De högre uppsatta skulle möjligtvis vilja skönmåla bilden av trivseln i företaget medans arbetarna snarare skulle vilja förmedla kritik mot sina

chefer som är rent av felaktig. Eller tvärtom, att trots konfidentialiteten så kan arbetarna känna sig otrygga och inte våga svara sanningsenligt och därmed blir svaren inte heller helt ärliga.

2.8 Analys av data

Efter att intervjuerna hade gjorts så lyssnades alla igenom för att försöka hitta övergripande teman som förekom i de olika intervjuerna. Teman till analysen valdes genom att vi såg mönster i hur respondenterna svarade. Rubrikerna på de olika teman valdes efter att vi hade bestämt den teoretiska referensramen för att på så sätt använda begrepp som tas upp både i teorin och empirin. Istället för att transkribera allt material har endast det som varit relevant för teman, syfte och frågeställning transkriberats. För att inte missa viktiga detaljer från intervjuerna så har varje intervju lyssnats igenom 2–3 gånger. Därefter gjordes det en tabell (se tabell 1 på sida 10) över de intervjuade för att strukturera upp intervjuerna och göra det lättöverskådligt när analysen skulle göras. På så sätt blev det enklare att finna samband mellan olika svar och exempelvis ålder eller år i företaget. Tabellen är också ett stöd för läsaren, som tidigare nämnts.

I empirikapitlet var det från början tänkt att dela upp chefer och lagerarbetare för sig oavsett vilket företag de arbetade på. Detta ändrades till den nuvarande strukturen som istället är uppdelad mellan företagen var för sig. Anledningen till detta var att det blev lättare att se kopplingar mellan chefer och lagerarbetare inom företagen vilket gjorde analysen mer naturlig att skriva.

När analyskapitlet sedan skulle påbörjas så utgick det från de teman som vi kommit fram till vid bearbetningen av det insamlade materialet. Dessa teman utgick som sagt från både teorin och empirin. I analysen har vi till skillnad från i empirin sammanfört chefernas och lagerarbetarnas perspektiv. I den här processen blev det även uppenbart att vissa delar av teorin samt empirin inte var användbara och togs bort. Ett exempel är att vi från början hade teorier gällande substitut för ledarskap men detta var inget som kunde hjälpa oss i analysen och togs därför bort.

I slutsatsen har vi gett svar på vårt syfte och frågeställning genom de teman som analysen utgick från. När vi gjort våra val så har vi tagit inspiration från tidigare studier för att se hur de har gjort. Däremot har vi alltid haft Patel & Davidssons (2014) tankar i bakhuvudet. De menar att det inom kvalitativ bearbetning inte finns ett "rätt" sätt att göra utan att det är upp till var och en att forma sitt eget arbetssätt som passar sin specifika studie och gör texten begriplig.

3. Teori

Rapportens teoretiska referensram kommer att ligga till grund för att analysera den insamlade empirin (Lind, 2014). Rapportens syfte är att få en förståelse för hur chefer försöker förbättra de sociala relationerna och öka trivseln bland medarbetarna, hur detta arbete uppfattas av medarbetarna samt att se vad de kan finnas för utmaningar. Teorin har därför anpassats efter detta. Den existerande litteraturen som används som teoretisk referensram har därför huvudtemat ledarskap och efterföljarskap. Från huvudtemat har det sedan mynnat ut i mer specifika underteman. Dessa fem underteman är: organisations- och efterföljaregenskaper, team, grupperingar, ledarskapsstilar och efterföljarnas preferenser. "Organisations- och efterföljaregenskaper" kommer användas för att förstå hur de två arbetsintensiva företag arbetar med trivselsfrågor och de potentiella utmaningarna som kan finnas i detta arbete. "Team" kommer hjälpa till att förklara vikten av att få ihop en grupp, vilka komponenter som behövs samt skapa förståelse för varför både chefer och anställda lägger stor vikt vid detta. För att förstå varför efterföljarnas uppfattningar och ageranden är som de är och varför ledare arbetar som de gör så kommer "Grupperingar" att användas. "Ledarskapsstilar" kommer användas för att se hur chefer i teorin får sina anställda att trivas för att sedan se hur cheferna i vår studie gör i praktiken. Till sist kommer "Efterföljarnas preferenser" ligga till grund i analysen för vad de anställda tycker är viktigt.

3.1 Ledarskap och efterföljarskap

Ledarskap innebär att en ledare agerar på ett visst sätt, handlingarna är alltså centrala, för att sedan få efterföljare att följa och svara på detta agerande (Sveningsson & Alvesson, 2010). Alltså handlar ledarskap inte bara om ledarens agerande i sig utan det handlar också om till vilken mån efterföljarna är villiga och öppna för att bli inspirerade och ledda (Robert & Jerry, 2013). Hur detta sker och till vilken grad beror på hur ledarskapet gestaltas. Sammanhanget, handlingarna, möjliga tolkningar och effekten av dessa tolkningar är enligt Sveningsson & Alvesson (2010) således centrala när man ska förstå ledarskap och efterföljarskap. Eftersom rapporten handlar om hur chefer arbetar med trivsel, hur de anställda på lagret uppfattar detta arbete samt utmaningar med arbetet så är det av största angelägenhet att rapporten utgår från teorier som relaterar till just ledarskap och efterföljarskap på ett eller annat sätt.

3.1.1 Organisations- och efterföljaregenskaper

Robert & Jerry (2013) menar att efterföljarnas roll i ledarskapssituationer många gånger undervärderas. Efterföljarna och efterföljarskap kan i många situationer ses som en typ av ledarskap i sig. Att ledarskapet helt beror på efterföljarna och att diskussioner gällande vilka egenskaper en bra ledare bör ha snarare borde bytas ut mot vilka egenskaper efterföljarna bör ha för att nå ett bra ledarskap (Lundin & Lancaster, 1990; Robert & Jerry, 2013). Lord & Brown (2001) menar att man måste förstå vad som motiverar efterföljarna för att sedan börja i den änden och arbeta bakåt för att komma fram till hur ledarskapet ska formas för att matcha

detta. De menar att oftast gör man det åt andra hållet och att detta inte skulle vara fördelaktigt. Då rapporten inte endast utgår från ledarperspektivet utan även lägger stor vikt vid efterföljarna, de anställda, så måste teorier om deras perspektiv inkluderas i teoriavsnittet.

Sveningsson & Alvesson (2010) menar att inom denna teori gällande ledarskap och efterföljarskap så är vad chefen gör inte på något sätt avgörande i sig, utan det beror helt på hur efterföljarna tolkar chefens agerande och tillskriver detta betydelse. Det är alltså efterföljarnas egenskaper och arbetssituationens karaktär som inom denna teori ligger till grund för ledarskapet. Detta är även något som rapporten tar hänsyn till i analysen. Lundin & Lancaster (1990) menar, som tidigare nämnt, att man bör fokusera mer på egenskaperna hos efterföljarna än hos ledarna. Detta då föreställningarna om att bra ledare besitter vissa specifika egenskaper har visat sig inte stämma (Sveningsson & Alvesson, 2010). Robert & Jerry (2013) menar däremot att det finns ytterligare ett område där man behöver fokusera mer på egenskaper. Det handlar om organisationens egenskaper och att det i en organisation måste finnas beteenden och egenskaper som gör organisationen mottaglig för ett effektivt ledarskap. Ett exempel på en organisatorisk egenskap är att man arbetar för att ha en platt organisation som på så sätt främjar efterföljare och ledare att samverka och skapa ett effektivt ledarskap. Detta är även något som Kim (2002), vilket nämns senare i teorin, menar måste göras. Han förklarar att man måste få bort den hierarkiska strukturen för att främja hans typ av effektivt ledarskap. Utan rätt organisatoriska egenskaper spelar det ingen roll hur bra en ledare är eller hur mottagliga efterföljarna är för ledarskapet. Organisationens egenskaper för att vara mottaglig för ett effektivt ledarskap blir avgörande. För att uppnå dessa organisatoriska egenskaper finns det flera olika vägar att gå och i rapportens analys ska vi utreda hur de två arbetsintensiva företagen arbetar med just detta.

3.1.2 Team

Det är inte bara organisationens egenskaper man måste förändra för att uppnå ett effektivt ledarskap. I sin artikel menar Robert & Jerry (2013) att om ledare vill få efterföljare att agera efter vissa mål och värderingar så är det viktigt att dessa mål och värderingar också går hand i hand med efterföljarna och deras preferenser. De menar att man i många fall misslyckas med detta och att nyckeln till ett framgångsrikt ledarskap i mångt och mycket handlar om att lyckas arbeta fram mål och värderingar som får hela organisationen att arbeta tillsammans i en gemensam riktning. Författarna tar upp exemplet gällande att ro en båt, det handlar inte om att få en individ att ro allt vad den orkar. Det handlar snarare om att få alla personerna på båten att ro i en gemensam takt för att komma framåt och inte hamna ur kurs. Alltså, att även om efterföljarna i grunden är olika så lyckas man ändå skapa ett gemensamt mål som alla kan sträva efter (Collinson, 2006).

Ett sätt att få hela organisationen att arbeta tillsammans i en gemensam riktning med delade värderingar är att få företaget att arbeta som ett team. Att få personalen på företaget att arbeta tillsammans och skapa en känsla av att man är ett team är något som är eftersträvanvärt för en ledare. Inom detta område finns det en före detta baskettränare vid namn Krzyzewski som tillsammans med Phillips (2010) för fram sina tankar om vad som skapar ett oslagbart team.

Krzyzewski förklarar att det finns vissa kärnegenskaper och beteenden som efterföljare måste ha, men även som de måste uttrycka för att man ska kunna bygga en framgångsrik organisation. Han talar här specifikt om fem komponenter som gör teamet oslagbart. Dessa fem är: *kommunikation*, *förtroende*, *kollektivt ansvar*, *omtänksamhet* och *stolthet* (Krzyzewski & Phillips, 2010). *Kommunikation* handlar om att alla individer i teamet ska kunna kommunicera med varandra om allt från potentiella hot till att ge varandra uppskattning vid bra arbete. För att kunna lita på varandra och nå gemensamma mål så krävs det att man har *förtroende* för varandra så att man kan förvänta sig att personer gör det de är tillsagda att göra. *Kollektivt ansvar* innebär att alla måste göra sin del för att nå det uppsatta målet, men det handlar även om att man har ett delat ansvar både vid framgångar och motgångar. *Omtänksamhet* innebär att man ska respektera varandras olikheter och ha förståelse för varandra, men att man även ska bry sig om den organisation man arbetar för. *Stolthet* innebär att du alltid vill göra ditt bästa för ditt eget ryktes skull och får man alla inom samma organisation att göra sitt bästa så kommer också teamet bli bra då ingen kämpar mindre än någon annan. Det Krzyzewski är noga med att poängtera är att alla fem komponenter är individuellt lika viktiga och starka, men det är när de alla kombineras som teamet blir oslagbart. Även om detta i främsta hand handlar om team inom lagidrotter så menar Krzyzewski & Phillips (2010) att detta i många fall även är överförbart till affärlivet. Denna teori kommer i rapportens fall hjälpa till att förstå hur och vad man ska arbeta med för att nå känslan av att man arbetar som ett team vilket många av lagerarbetarna i vår studie ser som en viktig del för att man ska trivas på sin arbetsplats.

3.1.3 Grupperingar

En svårighet med att få en hel organisation att sträva mot samma mål och dela värderingar kan vara att det finns grupperingar inom organisationen. Social identitetsteori innebär att människor placerar sig och ansluter till olika sociala grupper med avseende på vilka egenskaper och attribut man har (Tajfel & Turner, 1979; Sveningsson & Alvesson, 2010). Detta kan även försvåra arbetet med att skapa ett väl fungerande team. Dessa attribut kan till exempel vara ålder, kön eller etnicitet (Ashforth & Mael, 1989). Ofta har grupper något som är utmärkande för just den gruppen och detta medför att det blir en sorts likformning av gruppens medlemmar (Sveningsson & Alvesson, 2010). En sådan konstellation sker inte enbart mellan formella organisationer och dylikt utan kan även som Ashforth & Mael (1989) skriver ske i mer informella indelningar, såsom arbetsgrupper, avdelningar, åldersgrupper och så vidare. Social identitetsteori är något som är användbart för analysen i rapporten för att se om det finns grupperingar mellan lagerpersonalen, men även om det finns mellan de olika hierarkiska nivåerna och hur detta kan påverka trivseln.

Alla sorters grupperingar går alltså att göra och man kan vara med i flera samtidigt vilket medför att personer kan besitta flera olika typer av identiteter. En äldre man kan till exempel ingå i en grupp där identiteten är att man är gammal, samtidigt så ingår han i gruppen med identiteten män. Vidare menar Ashforth & Mael (1989) att indelningen av individer kan framhäva och förstärka vissa typer av beteenden som är typiska för den specifika gruppens identitet.

Gruppens identitet och sammanslutning kan bevaras och stärkas i situationer av framgång men även i situationer av motgång (Ashforth & Mael, 1989). Det kan vara så att vid ett misslyckat projekt eller vid ett generellt missnöje stärks gruppens sammanhållning och identifieringen blir mer tydlig. Gruppens identitet kan även stärkas om man är negativt inställd till andra grupper inom organisationen eller om man upplever att dessa andra grupperingar utgör ett hot mot ens egna sammanslutning (Ashforth & Mael, 1989). Brown (2000) menar också att det finns något som han kallar *ingroup bias* och att detta betyder att de olika grupperna och dess medlemmar tycker att de står över de andra grupperna, att just de är överlägsna alla andra. *Ingroup bias* kan på så sätt försämra relationen mellan olika grupper.

Alvesson (2015) menar att man många gånger vill få bort ett "vi och dom" i organisationer, men menar samtidigt att det inte räcker med det. Han menar att en organisation inte fungerar om den bara består av en mängd individer. Det krävs alltså ett "vi" för att organisationen ska fungera. Det som krävs för att undanröja ett "vi och dom" enligt Alvesson (2015) är alltså att man bör sträva efter att skapa ett gemensamt "vi" över hela organisationen. Detta för att organisationen ska kunna fungera och bli så framgångsrik som möjligt. Samtidigt som Alvesson (2015) talar om ett "vi och dom" så menar han också att skillnaden i dessa uppdelningar många gånger är överdrivna. Ofta är man mer lika varandra än vad man tror, men man har en föreställning av att det finns skillnader och att det ska vara ett "vi och dom". Alvessons (2015) tankar angående "vi och dom" blir applicerbar i vår analys för att förklara chefernas och lagerarbetarnas upplevda relation i de två arbetsintensiva företagen.

3.1.4 Ledarskapsstilar

Studier har gjorts som visar sambandet mellan organisatorisk framgång och en personal som trivs på arbetet (Kim, 2002; Dasgupta, Suar & Singh, 2012; Harter, Schmidt & Hayes, 2002; Melián-González, Bulchand-Gidumal & González López-Valcárcel, 2015). Chefers sätt att behandla sina anställda är alltså av betydande vikt och kan påverka företags resultat (Blake & Mouton, 1964; Ackoff, 1994). Detta kan ske eftersom personalen då blir mer produktiva (Heskett, Jones, Loveman, Sasser & Schlesinger, 1994). För att förstå hur cheferna i de två arbetsintensiva företagen arbetar med att förbättra trivseln så måste begrepp som *participative management*, *effective supervisory communications* och *assertive style* tas i beaktning.

3.1.4.1 Involvering och kommunikation

För att få en mer tillfredsställd personal menar Kim (2002) att ledningar i företag bör använda sig av *participative management*. *Participative management* går ut på att man ska balansera involveringen av anställda och ledare i allt från informationsprocesser, problemlösningssprocesser samt beslutsprocesser (Wagner 1994). Man borde alltså involvera personalen till en högre grad än vad man tidigare gjort. Detta leder till en högre tillfredsställelse hos personalen som sedan genererar i högre effektivitet, mindre frånvaro av personal samt ett bättre resultat för företaget (Kim, 2002).

Vidare förklarar Kim (2002) att det är viktigt att man har något som han kallar för *effective supervisory communications* för att personalen ska trivas. *Effective supervisory communications* innebär att ledningen lyssnar på förslag och synpunkter från sin personal även om man inte håller med, att ledningen och personalen har en väl fungerande kommunikation och kan diskutera arbetsrelaterade områden och till sist att det är tydligt kommunicerat vad som förväntas av personalen. För det är, enligt Dasgupta, Suar & Singh (2012), kommunikation och de sociala relationerna mellan varandra som är en väsentlig del för att främja en hållbar framgång, men även för att få organisationen att må bra.

Konkreta exempel på dessa två arbetssätt som Kim (2002) nämner kan vara till exempel att man skickar ut nyhetsbrev till de anställda på företaget för att hålla alla informerade och ett annat exempel kan vara att man sätter sig i arbetsgrupper med personal från olika avdelningar för att diskutera frågor rörande strategi, interna relationer och så vidare. För att lyckas med *participative management* och *effective supervisory communications* måste man enligt Kim (2002) bli en mer platt organisation. Man kan behöva ändra de organisatoriska egenskaperna om företaget är väldigt hierarkiskt så att man får ett mer tillåtande och delaktigt arbetsklimat. Kim (2002) beskriver det som följande “participation is a process in which influence is shared among individuals who are otherwise hierarchical unequals” (s.232). Teorin kring hur man med *participative management* och *effective supervisory communications* kan få företagets personal att trivas kommer användas i vår analys av hur de två intervjuade företagen arbetar med personaltrivsel samt vad personalen själva tycker är viktigt.

3.1.4.2 Assertive style

Dasgupta, Suar & Singh (2012) gjorde en studie där 400 stycken anställda på 10 olika fabriker i Indien fick svara på enkätfrågor. Syftet med studien var att undersöka hur olika typer av ledarskapsstilar och den specifika kommunikation som medföljer påverkar de anställdas vilja att stå bakom sin ledare samt hur de olika ledarskapsstilarna påverkar de anställdas trivsel. Nästa steg var att undersöka vad dessa olika ledarskapsstilar hade för inverkan på de anställdas prestation, hängivenhet och frånvaro. De tre ledarskapsstilarna som Dasgupta et al. (2012) undersökte var *passive*, *aggressive* och *assertive styles*. Det som forskarna kom fram till var att *assertive style* och dess kommunikation ledde till att de anställdas prestation och hängivenhet till företaget och cheferna ökade samtidigt som frånvaron minskade. Effekterna som kommer när man använder *assertive style* liknar de som kommer när man använder sig av det Kim (2002) kallade *participative management* och *effective supervisory communications*.

Använder man *aggressive style* som chef så bryr man sig främst om sig själv och ignorerar sina anställdas synpunkter och åsikter (Dasgupta, Suar & Singh, 2012). *Passive style* är *aggressive styles* motsats och man lyssnar nästintill enbart på vad andra har att säga och undviker att ta egna beslut. *Assertive style* är mellanvägen och som Dasgupta et al. (2012) skriver “Assertiveness is a behaviour that enables managers to act in their own best interest and to stand up for themselves without denying rights of others” (s.176).

I mer detalj innebär en *assertive style* att man som chef eller ledare har en bra och tydlig kommunikation med ens anställda och genom detta skapas ett förtroende för chefen eller ledaren (Dasgupta, Suar & Singh, 2012). Det kan liknas med Kims (2002) tankar kring *effective supervisory communications* där man som chef lyssnar på sin personal, har en väl fungerande kommunikation och så vidare, vilket nämnts ovan. Förtroendet som *assertive style* medför är väldigt viktigt eftersom det gör det mindre komplicerat att lösa företagsrelaterade problem och det får de anställda att göra mer än vad som förväntas av dem (Tschannen-Moran & Hoy, 2000). Inom *assertive style* skapar man sig en förståelse för sina anställdas behov av information och bedömer utifrån detta vad de kan tänkas behöva veta och hur man sedan ska kommunicera ut detta (Dasgupta, Suar & Singh, 2012). Som kommer nämnas senare i rapporten så menar Herzberg, Mausner & Snyderman (1993) att om arbetare får erkännande för sitt goda arbete så kommer detta motivera dem. Att ge arbetare beröm och erkännande är även något som är en del av ledarskapet när man använder sig av *assertive style*. För att kunna ge erkännande och beröm så måste man ha ett så pass tillåtande kommunikationsklimat där man även som chef kan komma med konstruktiv kritik (Dasgupta, Suar & Singh, 2012).

3.1.5 Efterföljarnas preferenser

Det är viktigt att ledare och chefer involverar personal i beslut och processer, som tidigare nämntes i rapporten av Kim (2002). Involveringen av personal var även något som Kovach (1987) kom fram till. I sin studie frågade Kovach vad industriarbetare värdesätter högst på sin arbetsplats. Känslan av att vara delaktig i saker och ting i arbetet var något arbetarna värdesatte högt. Andra faktorer som var viktiga för industriarbetarna var till exempel att det skulle vara ett intressant arbete, få beröm och uppskattning för bra arbete, bra lön, bra arbetsförhållanden, trygghet i sin anställning och att man hade möjlighet till att befordras (Kovach, 1987). De faktorer som motiverade arbetare i Kovach (1987) studie går även att se i Herzberg et al. (1993) tvåfaktorsteori. Deras teori kommer i vår studie hjälpa till för att förstå varför chefernas medel för att öka trivseln inte är av samma vikt för lagerarbetarna själva samt för att förstå vad det är som lagerarbetarna istället prioriterar.

Med deras egna forskning som bakgrund så menar Herzberg et al. (1993) att det finns fler och viktigare element än bara pengar som motiverar människor i allmänhet och arbetare i synnerhet. De delade sedan in de olika faktorerna i två delar. Det första kallades för motivationsfaktorer och det andra för hygienfaktorer (se figur 1 på sida 18).

Motivationsfaktorer var sådant som kunde höja motivationen hos arbetarna och på så sätt skulle de arbeta hårdare (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993). Dessa faktorer var till exempel att jobbet skulle vara intressant och meningsfullt, att man skulle få erkännande från cheferna när man gjort ett bra arbete och att det fanns möjlighet för personlig utveckling.

Enligt Herzberg et al. (1993) kunde inte hygienfaktorerna till skillnad från motivationsfaktorerna motivera personalen till att arbeta hårdare. Hygienfaktorerna fungerar istället på det sätt att de kan sänka motivationen om de inte finns. Herzberg et al. (1993)

menade att dessa hygienfaktorer till exempel var lön, andra förmåner, arbetsförhållanden och anställningstrygghet.

Figur 1: Motivationsfaktorer och hygienfaktorer

Motivationsfaktorer	Hygienfaktorer
Faktorer som kan höja motivationen hos arbetarna	Faktorer som om de inte uppfylls leder till lägre motivation
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Intressant & meningsfullt arbete ❖ Erkännande ❖ Personlig utveckling 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Lön ❖ Arbetsförhållanden ❖ Anställningstrygghet

Källa: Egen bearbetning av Herzberg, Mausner & Snyderman (1993) tankar.

3.2 Sammanfattning

För att som ledare vara framgångsrik i sitt arbete med sociala relationer och trivsel så måste man ta hänsyn till efterföljarna eftersom de har olika preferenser och egenskaper (Sveningsson & Alvesson, 2010; Lundin & Lancaster, 1990; Robert & Jerry, 2013). Det kan vara fördelaktigt att man börjar i andra änden som ledare, att man först studera sina efterföljare och försöker förstå dem för att sedan agerar utefter det (Lord & Brown, 2001). Organisationens egenskaper bör man också som ledare ta hänsyn till (Robert & Jerry, 2013). Hanterar man dessa egenskaper rätt så kan de vara ett verktyg som främjar sitt ledarskap och hanterar man inte dessa egenskaper rätt så kan de istället bli ett hinder. Det kan även vara fördelaktigt att man som ledare får sina efterföljare att arbeta som ett oslagbart team. För att uppnå detta så menar man att det finns fem olika komponenter som tillsammans, om de uppfylls, skapar det oslagbara teamet (Krzyzewski & Phillips, 2010). Det är inte bara organisations- och efterföljaregenskaper som kan vara ett hinder för ledarskap, utan grupperingar inom en organisation kan också vara ett hinder. Dessa grupperingar kan stärkas i motgång och medgång (Ashforth & Mael, 1989). *Participative management & effective supervisory communication* är en ledarskapsstil som går ut på att öka graden av efterföljarnas involvering i beslut och processer samt att man ska främja ett öppet och accepterande kommunikationsklimat (Kim, 2002). *Assertive style* är en liknande ledarskapsstil, där sättet man kommunicerar är i fokus (Dasgupta, Suar & Singh, 2012). För att lyckas med sitt ledarskap rörande bra sociala relationer och ökad trivsel måste man förstå efterföljarnas preferenser och vilka typer av faktorer som verkligen motiverar (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993). Den presenterade teoretiska bakgrunden och dess aspekter kommer tillsammans med empirin, som är nästa kapitel, ligga till grund för analysen.

4. Empiri

För att kunna besvara rapportens syfte gällande hur arbetsintensiva företag arbetar med sociala relationer och trivsel, hur lagerarbetarna uppfattar detta arbete samt vilka utmaningar som finns så har intervjuer gjorts hos två arbetsintensiva företag. Intervjuer har skett med både chefer som styr arbetet med sociala relationer och trivsel samt med lagerpersonal som blir påverkade av detta arbete. Rapporten fångar på så sätt de två olika perspektiven som är väsentliga för syftet och frågeställningen. För att göra empirin extra tydlig i förhållande till syfte, frågeställning och teori så har vi konsekvent delat upp de olika företagen samt chefernas och lagerarbetarnas perspektiv.

4.1 Chefernas perspektiv företag X

4.1.1 Sociala relationer och trivsel på arbetet

Intervjupersonerna med chefspositioner på företag X, här kallade VD X och lagerchef X, talar om grunden till bra sociala relationer och trivsel på arbetet som att må bra och ha roligt tillsammans. Det var viktigt att man som enskild individ skulle må bra och att arbetet var roligt överlag, vilket VD X förtydligade genom "Den dag när jobbet inte längre känns roligt på söndag kväll ska jag byta jobb". Även lagerchef X ansåg att det var väldigt viktigt att man själv skulle må bra på arbetsplatsen. Både VD X och Lagerchef X menar däremot att denna individuella trivsel grundar sig i gruppens dynamik. VD X pratade om att man ska ha roligt tillsammans och att detta bör vara en del av grunden i arbetet. Intervjupersonerna var också överens om att bra sociala relationer och trivsel innebär och frodas i att det inte ska finnas någon hierarki. De tyckte att man ska kunna prata med vem som helst om vad som helst. I och med en platt organisation kan man enligt VD X ta beslut gemensamt, vilket han menar är viktigt för trivseln på arbetet.

Lagerchef X som tidigare var lagerarbetare och som rekryterades internt för drygt ett år sedan talade därför mycket om trivsel utifrån arbetet som lagerarbetare snarare än chef. För honom innebar trivsel att man ska hitta de roliga delarna på arbetsplatsen då arbetet i sig är ganska monotont. Han menar här att trivsel i sig handlar om att man har bra sociala relationer och en god stämning.

4.1.2 Trivsel hos lagerarbetarna

Både VD X och lagerchef X tyckte det var viktigt att de sociala relationerna och trivseln var hög hos lagerpersonalen, detta då VD X förklarade att företaget till stor del drivs av människorna som arbetar där. Mår inte människorna bra så kommer de heller inte att göra ett bra arbete vilket VD X förklarar med egna ord som "Vår framgång bygger på personalen och på att personalen presterar bra och för att prestera bra så behöver man må bra". Även om det i grunden som företag handlar om att vara lönsam så menar han att det finns olika vägar att nå dit och att det i företag X fall handlar om att medarbetarna ska må bra tillsammans och jobba

tillsammans, som även enligt VD X är en del av företag X värdesord. Lagerchefen X har liknande tankar som VD X men beskriver det såhär:

Trivs du på jobbet och trivs du med folk som du jobbar med så gör du ett mycket, mycket bättre jobb... både kvantitet och kvalitet det handlar om, du är mer engagerad och trivs du på jobbet så ställer du upp för dina medarbetare på ett annat sätt och du lämnar inte över jobb till någon annan utan du gör ditt.

Alltså både VD X och lagerchef X är övertygade om att det är av yttersta vikt att lagerarbetarna trivs, detta eftersom de tror sig se att det i slutändan påverkar företagets resultat. Det är inte bara viktigt att förbättra trivseln hos lagerarbetarna för resultatets skull, utan även för personalomsättningen. VD X berättar att personalomsättningen är relativt låg överlag i företaget. Det finns dock en skillnad mellan lagret och kontoret. Lagret har något högre personalomsättning, vilket VD X tror kan bero på att jobbet som utförs här är generellt tråkigare och mer fysiskt tungt. Arbetet för att förbättra sociala relationer och öka trivseln är därför av större vikt här.

Konsekvenserna av dåliga sociala relationer och låg trivsel på arbetsplatsen menar både VD X och lagerchef X förmodligen kommer leda till att man börjar prestera dåligt. Arbetarna stannar hemma om de känner sig trötta istället för att ta sig till jobbet och hjälpa sina medarbetare. Hela känslan av att man arbetar som ett team skulle försvinna. Lagerchef X menar då att konsekvenserna kan gå så långt att de anställda börjar säga upp sig och på så sätt får man en ökad personalomsättning.

VD X och lagerchef X hade båda en generell uppfattning om att lagerarbetarna trivdes på arbetet. VD X trodde däremot att det ändå fanns skillnader och att vissa inte trivdes lika bra eftersom jobbet i regel är ganska tufft och är ett arbete som man själv inte kan styra över. Lagerchef X som är mer i arbetsprocesserna och har daglig kontakt med lagerarbetarna sa till skillnad från VD X att han trodde att i princip alla trivdes bra. Lagerchef X hade nyligen haft medarbetarsamtal/medarbetarenkät där inga större klagomål angående trivseln hade kommit fram. VD X menar däremot "en medarbetarenkät är bra men jag brukar säga att vi får alltid ett bättre resultat än vad verkligheten är på något sätt". Han tror sig veta att det är svårt att få fram missnöje i formella samtal som en medarbetarenkät innebär utan att missnöje snarare kommer fram i informella samtal.

4.1.3 Arbetet med sociala relationer och trivsel

4.1.3.1 Trivselarbete

VD X försöker skapa det som han kallar "ett bra gäng". Han och ledningen gör detta genom att anordna ett flertal aktiviteter och fester utanför arbetet. Det tar sig form i till exempel personalfester och sportaktiviteter. Lagerchef X menar att "Det skapar liksom en annan samja mellan människor och man lär känna varandra på ett annat sätt". Detta är något som han ser som oerhört positivt och gärna hade velat se mer av. I det mer dagliga är arbetet med trivsel

inte lika synligt, det ligger mer i processer och strukturer. Det som lagerchef X däremot menar är en form av arbete med trivsel i det dagliga, är att man ibland tar lite längre raster eller bjuder på fika. Även något som VD X nämnde kort var att de försöker arbeta med företagets värderingar och på så sätt få all personal att dela samma värderingar.

För drygt ett år sedan bytte Företag X lagerchef. Den tidigare lagerchefen var enligt VD X bra när det kom till själva arbetet. VD X beskrev han som följande:

Han var ganska mycket chef och satt uppe på sitt lagerkontor och var inte speciellt mycket nere på golvet, så processerna funkade väldigt bra men det sociala funkade inte så bra och det var väldigt tydligt.

Trots att arbetsprocesserna fungerade väl så var det många av lagerarbetarna som hade uttryckt sitt missnöje eftersom de inte trivdes med arbetsklimatet. För att ändra detta och förbättra trivseln så bestämde de sig för att ersätta den gamla lagerchefen med en ny från de egna leden. VD X ville göra en intern rekrytering så att de visste att den nya lagerchefen skulle bli accepterad av gruppen. VD X menar att "Han är en del i gänget men som ändå är accepterad av gruppen som chef och det har blivit mycket bättre, innan det var klimatet ganska tufft och inte speciellt bra". Det lagerarbetarna uppskattade var att den nya lagerchefen, lagerchef X, inte bara satt på sitt kontor hela dagarna utan även var med nere i de dagliga processerna och hjälpte till. Bytet av lagerchef ökade både motivationen och trivseln hos lagerarbetarna. Gruppen blev mer sammansvetsad och började arbeta mer för varandra.

I och med rekryteringen av lagerchef X så blev hierarkin inte lika tydlig, utan lagerchef X ville ha "högt i tak" där alla kunde prata med alla. VD X är inne på samma tankar:

Vi är väldigt tigha, asså går jag ner på lagret så är det inte så att de står med mössan i handen på något sätt utan man kan ropa vad som helst till mig... och det är det vi försöker leva efter. Vi har olika ansvar, olika grupperingar och olika mandat men vi ska ändå göra det tillsammans.

Han strävar efter att ha en så platt organisation som möjligt där relationen mellan till exempel VD och lagerarbetare ska vara densamma som mellan lagerarbetare och lagerarbetare. Dörrarna ska alltid vara öppna och det skall inte finnas något "vi och dom", vilket även lagerchef X stämmer in på.

4.1.3.2 Utmaningar

Det första som både VD X och lagerchef X tänkte på när det gällde utmaningar med arbetet för en ökad trivsel är att alla människor är olika. Det är svårt att göra kollektiva saker för en ökad trivsel då det kommer tas emot olika för olika personer. VD X trycker också lite extra på att själva arbetet att skapa glädje är svårt i sig. Han menar att det måste komma från personen själv. Företaget kan inte bestämma om någon ska vara glad, men han är också noga med att påpeka att de ändå kan skapa förutsättningarna för att de anställda ska vara glada och på så sätt trivas. Bra förutsättningar tillsammans med ett personligt intresse är VD X recept för att

klara av denna utmaning. Det VD X också nämner som en utmaning är att trivsel handlar om så mycket. Allt från arbetskamrater och arbetsuppgifter till lön. Vad man då ska välja att rikta sitt fokus mot blir svårt. Här handlar det om att man måste ha respekt för att människor är olika med olika preferenser och på bästa sätt försöka kombinera dessa. VD X förklarar det så här “människor har olika drivkrafter, jag vet ju att det finns anställda hos oss som säger att de arbetar bara för att få lön... man är olika och man får ha respekt för det på något sätt”.

Något som både VD X och lagerchef X var medvetna om var att grupperingar inom lagerpersonalen kan försvåra arbetet med de sociala relationerna och trivseln. VD X syn på detta är att det finns grupperingar på lagret och att dessa kan medföra problem om man inte respekterar varandra i grunden. Lagerchef X som är närvarande i det dagliga arbetet på lagret menar däremot att det inte existerar några grupperingar, detta på grund av att de fortfarande är relativt få på lagret.

4.2 Lagerarbetarnas perspektiv företag X

4.2.1 Trivsel på arbetsplatsen

För lagerarbetarna på företag X så innebar bra sociala relationer och god trivsel att man ska ha en viss stämning bland personalen. Lagerarbetare 1X menar att bra sociala relationer och trivsel innebär “Att man kommer bra överens, att man har kul ihop liksom, att man har en jargong som funkar för alla och att inte någon känner sig utanför”. Något som var både ett resultat av god trivsel och en bidragande faktor till det är att man hjälper varandra och att allt “flyter på”. Att komma bra överens menar de inte betyder att man är bästa vänner utan att man trevlig mot varandra samt att man inte är stressad och grinig. Lagerarbetare 3X förklarade att trivsel på arbetet innebär att man känner att det är roligt att gå till jobbet även fast det kan vara tungt för kroppen:

Man ska känna att det är gött att gå till jobbet liksom, man ska inte känna på morgonen att jag orkar inte det här. Det kan man ju känna fysiskt men psykiskt ska det alltid vara gött att gå till jobbet.

För de flesta av lagerarbetarna var det av yttersta vikt att man hade bra sociala relationer och trivsel på arbetet, men det fanns även enstaka som prioriterade annat, som till exempel lagerarbetare 2X beskrev “Det är inte överst på min lista. Det är viktigare vad jag gör på dagarna än vilka som är här”. Även om alla inte tycker att sociala relationer och trivseln är det som är viktigast på arbetsplatsen så är alla intervjuade ändå överens om att det kan leda till negativa konsekvenser om arbetet med detta inte fungerar. Dessa konsekvenser menar de skulle kunna vara att man slutar hjälpa varandra, man får en dålig stämning, ökade sjukfrånvarningar, försämrat arbete överlag, bristande kommunikation då man inte vågar eller vill prata med alla och till sist slutar anställda och man får en högre personalomsättning.

4.2.2 Att uppnå bra sociala relationer och hög trivsel

Som tidigare nämnts i empirin så bytte företag X lagerchef för drygt 1 år sedan. Detta var något som flera lagerarbetare tog upp och som var en stark bidragande faktor till att de sociala relationerna och trivseln har ökat. Lagerarbetare 2X sa följande i en irriterad ton om den före detta lagerchefen:

Den förra chefen vi hade förstörde väldigt mycket, då var stämningen låg här... det blev skillnad på dagen som han sa upp sig, han var en riktig pappskalle på alla nivåer och kunde ingenting, lyssnade ingenting och tog inte åt sig någonting.

Lagerarbetarna förklarade att den tidigare lagerchefen mest satt på kontoret, brydde sig inte om medarbetarna och tryckte ner sin personal till den grad att flera av dem funderade på att sluta. Lagerarbetare 3X beskrev det som följande "han var chef, han var inte en ledare". Företaget gjorde en intern rekrytering, vilket var väldigt uppskattat bland lagerpersonalen. När den nya lagerchefen tillträdde blev det bättre trivsel och stämning och som lagerarbetare 2X förklarade ovan blev det en tydlig förbättring redan samma dag. Det som gör att den nuvarande lagerchefen förbättrar de sociala relationerna och ökar trivseln är att han kommer från egna leden och ses av lagerarbetarna som en av dem. Lagerarbetare 1X uttrycker sig följande om den nya lagerchefen:

Han vet exakt vad det går ut på... han har liksom jobbat med oss hela tiden nu. Han vet exakt hur allting som vi gör fungerar... han är med i schemat som alla andra... han sitter inte vid datorn halva dagen för att han är chef.

Något som flera återkom till var personalfester och företagsevenemang som viktiga delar för att förbättra de sociala relationerna och öka trivseln. Lagerpersonalen tyckte att man lärde känna människor på ett annat sätt och att man därför vågar slappna av mer på jobbet veckan efter. Festerna gör att man får möjligheten att träffa anställda från olika avdelningar på företaget och på så sätt skapa en större samhörighet. Trots dessa evenemang som sker 2-4 gånger per år så var det fortfarande vissa som menade att det fanns en "vi och dom" känsla. Som Lagerarbetare 2X förklarar:

Visst de har ju lite såhär kickoffer och julfester och sådär någon gång per år annars så blir det ju väldigt lätt en sån här 'vi och dom' känsla på grund av att de inte rör sig mycket här nere, de träffar inte människorna här nere varje dag.

Han menar att ledningen måste engagera sig mer i vad som görs på lagret för att på så sätt få en ökad samhörighet och trivsel. Vissa av lagerpersonalen tycker att ledningen borde röra sig mer på lagret på daglig basis, detta för att visa att de intresserar sig och ser människorna som arbetar där. Det hade enligt lagerpersonalen tagit bort ett "vi och dom" och därmed ökat trivseln.

4.2.3 Utmaningar

Nästan alla intervjuade lagerarbetare trodde att den största utmaningen till arbetet med att förbättra de sociala relationerna och öka trivseln var att människor i grunden är olika. Människor har olika erfarenheter och därmed uppfattar saker och ting olika. Lagerarbetare 4X tror även att personalens benägenhet att ändra på sig kan vara ett problem och han säger så här "att få människorna, eller personerna på arbetsplatsen att förändras, jag tror nog det är det svåraste". Han menar att detta ställer till med problem när man ska jobba med sociala relationer och trivsel. Lagerarbetarna visar också förståelse för att det kan vara svårt att arbeta med immateriella saker, som till exempel känslor och att det därför blir lätt att man istället lägger fokus på att förändra arbetsprocesser och andra mer konkreta saker.

Gällande grupperingar är det väldigt skilda meningar. Vissa lagerarbetare ser grupperingar på jobbet och vissa inte. De flesta är däremot överens om att grupperingar kan försvåra arbetet med sociala relationer och trivsel, eftersom man hade fått en dålig stämning på jobbet och därmed inte längre hjälpt varandra i arbetet.

4.3 Chefernas perspektiv företag Y

4.3.1 Sociala relationer och trivsel på arbetet

Bra sociala relationer och trivsel på arbetet innebar för VD Y att man trivs med arbetskamrater både på och utanför jobbet. Följande förklarar VD Y:

Kommer du bra överens vid sidan om, eller du känner att det är högt i tak, så tror jag du får ett bättre arbete också, folk vågar säga vad man tycker, det finns liksom ingen stor hierarki.

Det är alltså viktigt att man har en acceptans för allas åsikter. Lagerchef Y tar också upp liknande tankar där han tycker det är viktigt att lagerarbetarna vågar ta egna initiativ och beslut eftersom det i sig skapar ett mer trivsamt klimat. För lagerchef Y var följande också viktigt "Man kommunicerar med varandra, man pratar med varandra, man har rent och snyggt, bra rutiner och att man jobbar som ett lag lite, som ett team". Kommunikationen var viktig både internt på lagret men även med resterande delar av företaget. Förutom dessa immateriella synpunkter tar lagerchef Y även upp mer konkreta saker som kan förbättra trivseln, till exempel att det ska vara rent och snyggt på arbetsplatsen.

4.3.2 Trivsel hos lagerarbetarna

På företag Y menade både VD Y och lagerchef Y att det är viktigt med bra sociala relationer och hög trivsel. VD Y förklarade att "Det jag investerar får vi ut i andra änden", alltså han menar att det finns ett samband mellan att ledningen investerar i ökad trivsel och att företagets prestation förbättras. Även detta samband säger sig lagerchef Y se då han berättar att man tydligt ser när en medarbetare är "missnöjd" och att det påverkar ens eget och andras arbete i

negativ bemärkelse. Lagerchef Y förklarar också att det är viktigt att jobba med dessa frågor angående sociala relationer och trivsel. Detta eftersom man spenderar väldigt mycket tid på jobbet och om man trivs på sin arbetsplats så kommer det även gynna andra delar i livet. De båda är dock medvetna om att det finns vissa som endast går till jobbet för lönen och lagerchef Y menar därför att det är viktigt att få just dessa personer att tycka det är roligt att komma till jobbet för att på så sätt öka trivseln för hela företaget.

Personalomsättning på lagret är relativt låg enligt VD Y och lagerchef Y, men VD Y berättar att den är högre där än på resterande avdelningar på företaget. Han tror att detta beror på att det är många yngre som börjar där och endast planerar att stanna i något år för att sedan leta sig vidare. Det han också är medveten om är att lagerarbetet i viss mån kan ses som ett ganska "tråkigt och tungt" arbete och att även detta kan vara en bidragande faktor till att personalomsättningen är högre här.

Ur VD Y:s perspektiv så är den största risken med dåliga sociala relationer och låg trivsel att anställda slutar:

Då letar ju sig folk härifrån, idag är det dessutom ingen arbetslöshet, vill du jobba i den här regionen så har du ett jobb i stort sett, det finns gott om jobb... det börjar bli konkurrens om arbetskraft.

Därför menar VD Y att det är extra viktigt att man arbetar för att de anställda ska trivas på jobbet, detta eftersom det finns yttre faktorer som han inte kan påverka. En bra trivsel blir således en konkurrensfördel som är viktig för att göra arbetsplatsen attraktiv. Vidare beskriver lagerchef Y att konsekvenserna blir följande:

Ökad frånvaro definitivt, oengagerade om man säger så, att dom inte bryr sig riktigt om de skickar rätt grejer ena dagen eller 'det skiter jag i för det är inget roligt här ändå' tror jag vissa kanske resonerar vilket gör att det blir mer arbete i andra ändan då man får en massa reklamationer och får ett dåligt ansikte utåt mot kunden.

Alltså kan, enligt lagerchef Y, dåliga sociala relationer och låg trivsel hos lagerpersonalen i slutändan leda till ett försämrat resultat för företaget.

VD Y:s spontana uppfattning är att lagerarbetarna till stor del trivs bra i företaget, men han har också förståelse för att man på måndag morgon kanske inte alltid tycker att jobbet är det roligaste som finns. Han menar att de är ett "skönt gäng" nere på lagret och att även om vissa drar sig mer till varandra så är stämningen och trivseln till absolut största del god. Lagerchef Y är däremot inte riktigt av samma uppfattning. Han tror snarare att trivseln bland lagerarbetarna är väldigt blandad. Lagerchef Y syftar då på att "vi har sådana medarbetarsamtal varje år och då brukar det sällan komma fram något missnöje men sitter du i fikarummet och lyssnar så kommer det fram väldigt mycket missnöje". Det han menar är att missnöjet snarare ter sig i de informella samtalen än i de formella likt medarbetarsamtalen.

Det är av denna anledning som lagerchef Y tycker det är svårt att uppskatta hur medarbetarna egentligen trivs och varför han tror att trivseln är blandad.

4.3.3 Arbetet med sociala relationer och trivsel

4.3.3.1 Trivselsarbete

Julbord, sommarfest, resor etcetera är sätt som VD Y berättar att de använder sig av i företag Y för att förbättra sociala relationer och trivsel. Genom detta arbete får personalen göra något roligt utanför jobbet och enligt VD Y är detta fördelaktigt för att hålla personalen nöjd.

Aktiviteterna är något som gäller hela företaget och främjar på så sätt en gemenskap mellan olika avdelningar och nivåer. VD Y berättar att lagerchefen ibland hittar på saker som endast involverar lagerpersonalen. Lagerchef Y bekräftar också detta.

VD Y förklarar att aktiviteterna, som nämndes ovan, gör att personal lär känna varandra bättre och att detta leder till att man trivs mer och att man då vågar säga vad man tycker. Det skapar ett öppet klimat där man har högt i tak och detta är ett sätt de arbetar på för att främja en "platt" organisation. Trots det vill VD Y att det mesta ska gå igenom lagerchefen och att han ska vara kanalen mellan lagerpersonalen och ledningen. Ett annat sätt de jobbar på, som både VD Y och lagerchef Y nämner, är att de försöker involvera lagerpersonalen i beslut. VD Y berättar att företaget tidigare var mer toppstyrt men att de nu vill ha en mer delaktig och engagerad lagerpersonal. "Jag tycker vi blir bättre och bättre på att involvera alla i olika typer av projekt, jag tycker vi är bra på informera" förklarar VD Y. Involveringen av lagerpersonal kan exemplifieras genom något de kallar måndagsmötena. Här får lagerpersonalen komma med synpunkter och förbättringsförslag. Företaget har infört ett system där man i förväg kan maila in förbättringsförslag som sedan registreras. Om förbättringsförslagen genomförs belönas lagerpersonalen med en viss summa pengar som går till deras gemensamma kassa som de själva styr över. Detta gör att det finns incitament, förutom själva förbättringen, att genomdriva förslagen som tas upp på mötena och inte låta dem rinna ut i sanden. Huvudpoängen som både VD Y och lagerchef Y för fram är att en organisation med låg hierarki och involvering av lagerpersonal i beslut leder till en ökad trivsel.

Sedan finns det ytterligare konkreta områden de jobbar med för att öka trivseln. Några av dessa var enligt VD Y mer uppenbara:

Dagtid är bra, det kommer vi långt på, sen försöker vi ju lönemässigt att hänga med, vi har vinstdelning varje år där om vi går bra och vi tjänar bra med pengar så delar vi ut pengar till dom anställda... vi erbjuder friskvårdsbidrag.

Det som gör dessa mer uppenbara för VD Y var att de var enklare att justera till skillnad från till exempel att forma en platt organisation. Eftersom VD Y också trodde att arbetsbelastningen var en av de större orsakerna till att personalen inte trivs så försöker de motverka detta genom:

Det kan man hantera genom att bygga ut, man kan fixa större yta, anställa fler, ta in tillfälligt anställda, eller det enklaste är ju att sätta upp ett tvåskift men då blir ju det negativt istället eftersom hälften inte vill jobba tvåskift.

VD Y visar här på en medvetenhet för att vissa lösningar även i sin tur medför nya problem, till exempel införandet av tvåskift eftersom det skulle tas emot negativt av en viss del av personalen.

4.3.3.2 Utmaningar

Individuella preferenser är något som VD Y och lagerchef Y menar kan försvåra arbetet med trivseln. VD Y berättar att:

En människa, en anställd, kan ju ha olika anledningar till att man tycker om ett jobb. En person, en hen, kan ju tycka att det viktigaste med hens jobb är trivsel, att man trivs med sina arbetskamrater, att man kommer bra överens och att man har något att prata om till kaffet och så vidare. Medans för andra personer så är det inte alls det viktigaste, utan man ser hellre sin egen utveckling och sin egen karriär som det viktigaste.

Dessa olika preferenser kan göra arbetet med trivseln svårt eftersom lagerpersonalen har olika intressen och drivkrafter. Till exempel kan det vara svårt att hitta på en aktivitet som passar alla, inte bara utifrån intresse utan även hitta en tid som är lämplig för lagerpersonalen efter arbetstid.

En annan sak som skiljer lagerarbetarna åt är hur villiga de är att kommunicera. Lagerchef Y förklarar att vissa har väldigt lätt till att prata och komma med synpunkter medans andra är mer tystlåtna. Utmaningen med detta är att man kan få en skev bild av hur lagerarbetarna egentligen trivs. Som nämnts tidigare i empirin så förklarade lagerchef Y att det oftast inte kommer fram några klagomål under de formella medarbetarsamtalen utan att klagomål snarare tas upp i informella möten. Det blir en utmaning för arbetet med trivseln eftersom viktiga synpunkter går förlorade. Ytterligare något som kan försvåra kommunikationen är grupperingar. Lagerchef Y menar att dessa grupperingar kan leda till att man inte kommunicera med varandra mellan grupper vilket blir en utmaning när man arbetar med sociala relationer och trivsel. Bristfällig kommunikation kan även ske i motsatt riktning, från ledningen ner till arbetarna, vilket också är en utmaning då lagerpersonalen kan känna sig åsidosatt och att ledningen inte tar tag i problem.

VD Y berättade, som nämnt i tidigare avsnitt, att man försöker involvera lagerpersonalen i beslut och säger såhär "Vi försöker när det är saker och ting som involverar lagret... involvera dom här människorna i projekten då, sen ibland är det svårt och det går fort". Han menar alltså att detta kan vara svårt, eftersom det ibland går väldigt fort och snabba beslut krävs. Risken är då att lagerpersonalen känner sig exkluderad. Det är inte bara tiden som kan vara ett problem utan även komplexiteten i att investera i personal. VD Y säger följande:

Trivselbitarna är viktiga och det är lätt att man glömmer bort, man rullar på och alla har mycket att göra och det är lätt att det glöms bort, det finns väldigt många företagsledare som alltid talar om att personalen är det viktigaste man har... men det är lätt att investera i maskiner och byggnader.

VD Y visar medvetenhet för att det är väldigt viktigt att investera i personal och personalfrågor, men att det ofta glöms bort och att det är lättare att investera i maskiner och materiella ting.

4.4 Lagerarbetarnas perspektiv företag Y

4.4.1 Trivsel på arbetsplatsen

På företag Y var det viktigt för lagerarbetarna att man arbetade som ett team. Många av lagerarbetarna var involverade i lagidrotter utanför arbetstid och därför vana att arbeta i lag, som till exempel lagerarbetare 1Y sa "Jag trivs bäst när man jobbar som ett team, jag är ganska van vid det här med lagsport, tycker att man ska jobba ihop". Det föll dem därför naturligt att även detta var viktigt att ha på sin arbetsplats för att trivas. Lagerarbetare 2Y förklarade det som att "Jag tycker det är ganska viktigt att man jobbar som ett lag, att man hjälper varandra, stöttar varandra... att man backar upp varandra".

Fortsättningsvis berättade de flesta att det var viktigt för dem att man var trevlig mot varandra. De förstår att man inte kan älska alla på arbetet, men man ska som lagerarbetare 5Y förklarade "ändå ha en acceptans för att folk är olika". På så sätt kan man trivas tillsammans även om man inte egentligen har så mycket gemensamt.

Det fanns enstaka av de intervjuade lagerarbetarna på företag Y som menade att trivsel inte bara beror på relationen till de man arbetar med. Arbetsuppgifterna är också en faktor till att lagerarbetarna trivs på jobbet. Lagerarbetare 4Y som arbetat länge på företag Y (se tabell 1 på sida 10) menar att "jag trivs väldigt bra för jag har så varierat jobb, så det finns nästan inte två dagar som ser likadan ut, så det är en väldig fördel, det är därför jag har varit kvar såpass länge". Han som hade stannat på företaget en längre tid förklarade sen vidare att utan varierande arbetsuppgifter med mycket eget ansvar som man var tillfreds med så hade han sökt sig till ett nytt jobb, oavsett hur hög den sociala trivseln var.

De intervjuade lagerarbetarna på företag Y var överens om att det var viktigt att de sociala relationerna och trivseln var hög. De menade att utan detta hade negativa konsekvenser uppstått. Lagerarbetare 2Y säger följande "Man blir en sämre arbetare tror jag... man jobbar bara för sig själv istället för att jobba som ett lag det tror jag man gör om man inte trivs". En konsekvens kan alltså bli att man slutar arbeta som ett lag och att det därmed bildas intriger mellan lagerarbetarna. Det blir inte längre roligt att gå till jobbet, man blir gnällig och man kan till och med bli en sämre arbetare. Det kan även leda till att man stannar hemma när man är halvsjuk och personal kanske säger upp sig. I slutändan kan det gå så långt att de dåliga sociala relationerna och låga trivseln påverkar företagets resultat negativt.

4.4.2 Att uppnå bra sociala relationer och hög trivsel

Flera av lagerarbetarna i företag Y menade att de ibland känner sig lite åsidosatta när det kommer till arbetet och arbetsmiljön. "Så fort det är någonting som vi ska lösa så ska det ske pronto pronto, och tvärtom ifall de ska göra nånting så är det inte lika panik" säger lagerarbetare 1Y och talar om att det blir olika villkor. En annan, lagerarbetare 2Y, förklarade att ibland känns det som att de i ledningen och på kontoret inte lyssnar och på så sätt ställer till med problem. Han menar att de genom beslut på kontoret försvårar arbetet på lagret för att de inte vet hur det egentligen går till "nere på golvet". Arbetsmiljön var som sagt också något som fick lagerarbetarna att känna sig åsidosatta. Det har länge varit på tal att lunchrummet på lagret skulle renoveras, men inget har gjorts förklarade lagerarbetare 1Y. Det nuvarande lunchrummet är gammalt, ofräscht och litet så alla lagerarbetare får inte plats att äta samtidigt. Istället har ledningen valt att renovera lunchrummet på kontoret. Lagerarbetare 1Y tycker att "De har de jättefint om man säger så och vi har rena skiten och det tycker inte jag är okej och där blir det också en sån där grej som skapar ett vi och dom". Man får känslan av att de på kontoret prioriteras högre än de på lagret. Att jämna ut dessa olikheter och att inte känna sig åsidosatta var därför viktigt för lagerarbetarna för att få en högre trivsel på jobbet.

Lagerarbetarna tycker att kickofferna och företagsevenen de har är viktiga eftersom man samlar hela företaget och lär känna varandra på ett annat sätt. Enligt lagerarbetarna så arbetar man på dessa event med frågor gällande trivsel. Detta tas emot positivt, men lagerarbetarna har olika åsikter angående uppföljningen av dessa möten. Lagerarbetare 1Y:s åsikt var att:

Vissa grejer, framförallt dom grejerna som är enkla att lösa det händer men dom grejerna som är lite mer omständliga för företaget, kan vara en kostnadsfråga, eller nåt, dom fördröjs och återkommer och man tar upp det igen och igen... Oftast så ger det ju i det kortsiktiga att det är bra de tre-fyra veckorna efter det och sen så faller vi tillbaka igen i gamla rutiner.

Man tycker alltså överlag att det krävs fler möten och tydligare uppföljning på punkterna för att arbetarna ska känna att ledning verkligen vill förbättra deras arbetsituation och på så sätt öka trivseln. Lagerarbetare 2Y tycker också att det krävs mer spontanitet. Han menade att det behövs mer spontana aktiviteter än de två formellt uppstyrda varje år för att svetsa samman gruppen ännu mer och att dessa aktiviteter inte alltid behöver vara uppstyrda från ledningen.

Fester och aktiviteter utanför arbetet tyckte alla de intervjuade av lagerpersonalen var bra, men de flesta ville även ha ett tydligare arbete i de dagliga processerna. Det behöver inte vara några komplicerade arbeten, utan handlar mer om att man till exempel har en gemensam frukost varje fredag med hela företaget eller att man äter lunch tillsammans och tar dit en kock som lagar maten, som en av lagerarbetarna föreslog. Det tyckte lagerpersonalen var viktigt för att öka samhörigheten mellan olika avdelningar. Något som också var väldigt eftertraktat hos lagerpersonalen var att de ville att de i ledningen och på kontoret skulle vara mer ute i produktionen och på lagret. Det för att visa sig mer, skapa förståelse för arbetet, vara mer engagerad och på så sätt motarbeta ett "vi och dom".

4.4.3 Utmaningar

Lagerarbetarna var medvetna om att det finns utmaningar när det kommer till arbetet med sociala relationer och trivsel. En av dessa utmaningar trodde lagerarbetarna kunde vara att få alla nöjda eftersom de flesta har olika preferenser. Det kan vara svårt att hitta aktiviteter med personalen som passar in för alla då de anställda på företag Y har tydligt olika intressen. Lagerarbetarna har även olika inställningar till förändring, som lagerarbetare 1Y berättar:

Vissa är mer samarbetsvilliga än andra och har lite mer samma tänk och är på samma våglängd, framförallt gäller det dom som har varit här väldigt länge tycker jag... vissa har varit här i 25 år och han har alltid gjort sin grej hela tiden och det är ganska svårt att bryta det mönstret... jag tycker det krävs att man bryter dessa mönster för att utveckla företaget.

Han förklarade att det finns en uppdelning mellan de som varit på företaget länge och de som arbetat på företaget en relativt kortare tid. De som arbetat en kortare tid anser han är mer flexibla och anpassar sig efter förändringar i företaget, medans de som varit på företaget en längre tid gärna fortsätter i samma spår som tidigare och vill inte ändra på sina rutiner. Det kan bli en utmaning för förändringsarbeten som i sin tur kan påverka trivseln. Ytterligare en utmaning som lagerarbetare 3Y för fram är "Att alla känner sig såpass bekväma så man kan säga vad man tänker och tycker och att man inte håller inne med någonting". Att man alltså har ett sådant klimat som främjar en öppen dialog där alla på företaget, oavsett position, kan komma med egna synpunkter.

Många av lagerarbetarna vill, som tidigare nämnts, att ledning eller de på kontoret ska vara mer närvarande i de dagliga processerna. Trots detta är lagerpersonalen medvetna om att en utmaning med detta kan vara att tiden inte räcker till. Det är inte bara tiden som kan vara en utmaning, utan även kompetensen. Lagerarbetare 4Y trodde att en utmaning var "Det kanske är utbildningen... i alla fall våran närmsta chef har inte den kompetensen, sen om ledningen i sig har det, hoppas jag". Han tyckte alltså att den nuvarande lagerchefen inte hade den kompetensen och utbildningen som krävs för att arbeta med så viktiga frågor som trivsel. Sedan är han osäker på om också ledningen saknar denna kompetens och utbildning. Denna osäkerhet skapade någon form av missförtroende för de i ledande positioner.

5. Diskussion och analys

5.1 Hierarki

En del av innebörden av sociala relationer och trivsel för VD X och lagerchef X var att man skulle ha dörrarna öppna för att man på så sätt skulle kunna prata med vem som helst oavsett position i företaget. Det var även något Kim (2002) menade var nödvändigt för att kunna praktisera *participative management* och *effective supervisory communications* och på så sätt

få en tillfredsställd personal. VD X och lagerchef X tankar kring hur man ska forma en organisation och få bort de hierarkiska strukturerna är ett exempel på när man som företagsledare arbetar med de organisatoriska egenskaperna (Robert & Jerry, 2013). Lagerarbetarna på företag X nämner inte uttryckligen att man måste arbeta med att få bort de hierarkiska strukturerna men förklarar samtidigt missnöjet med den före detta lagerchefen. Det Dasgupta et al. (2012) kallade *aggressive style* går i mångt och mycket att koppla till lagerarbetarnas beskrivning av den före detta lagerchefen. De förklarade att han inte lyssnade, inte tog åt sig någonting och satte sig själv i fokus vilket är något *aggressive style* innebär (Dasgupta, Suar & Singh, 2012). Man kan även se att han inte använde sig av *effective supervisory communication*, eftersom han inte lyssnade på sin personal (Kim, 2002). Vidare förklarade lagerarbetarna att när den nya lagerchefen, lagerchef X, tillträdde så blev klimatet bättre samma dag och den organisatoriska egenskap som hierarki innebär mattades ut. Detta var nödvändigt för att lagerarbetarna skulle trivas.

För att försöka suddas ut hierarkin så bytte företag X som sagt lagerchef. Till skillnad från den före detta lagerchefen så använder sig den nya lagerchefen, lagerchef X, mer av det Dasgupta et al. (2012) kallar för *assertive style*. Eftersom lagerchef X kommer från de egna leden så har han koll på de anställdas behov, vad han kan förvänta sig av de anställda och han har infört ett mer öppet kommunikationsklimat vilket ingår i *assertive style* (Dasgupta, Suar & Singh, 2012). Ytterligare sätt att ändra den organisatoriska egenskap som hierarki innebär är att försöka involvera lagerarbetarna i beslut och på så sätt få dem att känna sig delaktiga och att de står på samma nivå som ledningen. Denna involvering går att koppla till Kims (2002) begrepp *participative management* som menar att man ska involvera personalen till högre grad än vad man redan gör och att det leder till en högre tillfredsställelse hos personalen.

VD X tycker att de på företag X har lyckats med att få en platt organisation, då han till exempel berättar att det inte är något speciellt när han befinner sig på lagret utan han är en i gänget. Däremot förklarar han samtidigt att medarbetarenkäterna de har varje år speglar en bättre bild av verkligheten. Kanske har de då inte fullt ut lyckats med att ändra de organisatoriska egenskaperna eftersom det verkar som om medarbetarna inte vågar säga vad de egentligen tycker. Även om de inte fullt ut lyckats ändra de organisatoriska egenskaperna, så försöker de ändå skapa förutsättningar för att ha en platt organisation och på så sätt få en personal som trivs. VD X är däremot medveten om att det i slutändan handlar om efterföljarnas benägenhet att ta till sig detta arbete på ett bra sätt. Alltså, hur lyckat arbetet är med att skapa förutsättningar och ändra de organisatoriska egenskaperna beror främst på efterföljarnas preferenser och egenskaper (Lundin & Lancaster, 1990; Robert & Jerry, 2013; Lord & Brown, 2001; Sveningsson & Alvesson, 2010). Detta är inget ledare kan styra över och därför borde VD X först och främst utgå från efterföljarnas egenskaper och preferenser för att sedan ändra de organisatoriska egenskaperna.

VD Y och lagerchef Y hade liknande åsikter som VD X och lagerchef X när det kom till hierarki och dess påverkan på trivsel. VD Y tyckte att det var viktigt att man inte hade en hierarki för att få lagerarbetarna att våga säga vad de tycker. Vågar man säga vad man tycker så är chansen också större att man trivs på sin arbetsplats. Även lagerchef Y tyckte det var

viktigt med ett bra och öppet kommunikationsklimat. För att få bort hierarkin, och därmed ändra en organisatorisk egenskap (Robert & Jerry, 2013), försöker företag Y likt företag X använda det som Kim (2002) förklarar som *participative management* och *effective supervisory communications*. Detta använder de genom att ha måndagsmöten där man tydligt informerar och kommunicerar med lagerpersonalen samt att lagerarbetarna får komma med förbättringsförslag vilket gör att de blir mer involverade i beslut och processer. Dessa måndagsmöten går även att likna vid Dasgupta et al. (2012) ledarstil *assertive style* eftersom ledningen lyssnar på lagerpersonalen och tar in deras synpunkter och önskemål. Ett annat sätt som VD Y berättar att de använder sig av för att främja en platt organisation och på så sätt öka trivselsn är att de anordnar företagsevenemang och fester. Detta för att personal från olika nivåer och avdelningar ska träffa varandra vilket i slutändan leder till att man får en mer effektiv kommunikation över hela företaget.

Till skillnad från i företag X så nämner lagerarbetarna i företag Y inget om lagerchefens betydelse för att ha en platt organisation och på så sätt öka trivselsn. Lagerarbetarna på företag Y hade istället mer fokus på att man ville ha en tydlig kommunikation och att de kände sig involverade. De menar att ledningen inte alltid använder sig av *participative management* eftersom de ibland tar beslut på egen hand utan att först lyssna på lagerpersonalen.

VD Y tycker att de har lyckats med att ändra de organisatoriska egenskaperna och fått företaget att bli en mer platt organisation från att tidigare varit mer toppstyrd. Det finns däremot vissa saker som sägs av både VD Y och lagerchef Y som tyder på det motsatta. VD Y berättar att han vill ha ett öppet klimat vilket kan främja Kims (2002) tankar kring *effective supervisory communication*, men han vill samtidigt att alla synpunkter och liknande från lagerpersonalen helst ska gå genom lagerchef Y vilket istället motsätter *effective supervisory communication*. Något annat som tyder på att *effective supervisory communication* inte används och att de organisatoriska egenskaperna inte har ändrats är att lagerchef Y berättar att missnöje inte kommer fram i medarbetarsamtalen. Har man en platt organisation och *effective supervisory communication* vågar man komma med synpunkter och klagomål även i dessa formella samtal. Både cheferna och lagerarbetarna på företag Y är medvetna om att en utmaning kan vara att få alla att känna sig så pass bekväma och villiga att säga vad de tycker. De menar att detta inte grundar sig i vad ledningen gör, utan det handlar snarare om hur man är själv som person. Det är som Svenningsson & Alvesson (2010) förklarar, att det handlar mer om efterföljarnas egenskaper och hur de tillskriver detta betydelse än vad ledarna i själva verket gör.

5.2 ”Vi och dom”

De grupperingar som Tajfel & Turner (1987), Svenningsson & Alvesson (2010) och Ashforth & Mael (1989) beskriver är svåra att se på företag X. De flesta är överens om att lagerpersonalen är en samlad grupp individer. Det man dock kan se och som vissa av lagerpersonalen säger är att det istället finns olika grupperingar och ett ”vi och dom” mellan lagret och kontoret. Genom personalfester och företagsevenemang försöker företag X skapa en samhörighet för att på så sätt skapa det Alvesson (2015) kallar för ett gemensamt ”vi”. Det

kan lätt bli grupperingar och ett "vi och dom" när man arbetar på olika avdelningar (Ashforth & Mael, 1989) och inte träffar varandra så ofta och därför blir dessa personalfester och företagsevenemang viktiga. Lagerpersonalen känner av förbättringar efter evenemangen, mindre "vi och dom", men menar att det inte räcker med två gånger per år för att denna förbättring skall vara bestående. De sociala identiteterna är för tydliga för att suddas ut genom att träffas så få gånger.

Lagerarbetarna på företag X menade att de nere på lagret var en stark gemensam grupp utan negativa inbördes grupperingar. Att de blivit en så pass stark grupp kan bero på vad Ashforth & Mael (1989) menar, att man som grupp stärks av både motgång och framgång. I företag X fall kan dessa motgångar kopplas till den före detta lagerchefen och hans sätt att leda. Motången är i detta fallet det delade missnöjet hos lagerpersonalen mot lagerchefen. Missnöjet kan ha gjort att lagerpersonalens gruppsammanhållning stärktes eftersom de blev tvungna att förlita sig mer på varandra. Framgångarna kan vara kopplade till dagen den gamla lagerchefen slutade och att detta stärkte gruppens sammanhållning. Det blev en vändpunkt och något de kunde glädjas åt tillsammans.

Grupperingar var till skillnad från företag X något som både VD Y, lagerchef Y och lagerarbetarna såg sig finna tydligare. Där placerade lagerpersonalen sig i grupper utifrån fritidsintressen men även utifrån ålder och vilja att förändras. Man delade alltså in sig i olika grupper utifrån intressen, egenskaper och attribut samt att man kunde ingå i olika grupper samtidigt (Tajfel & Turner, 1979; Sveningsson & Alvesson, 2010; Ashforth & Mael, 1989). Grupperingen utifrån intressen verkar inte vara något som försämrar trivseln, däremot förstod man, speciellt på lagerarbetare 1Y, att grupperingen gällande personalens vilja till förändring var något som vissa störde sig på och på så sätt kunde försämrade trivseln. Även här kan man se kopplingen till att en gruppering förstärks vid motgång (Ashforth & Mael, 1989). Motgången i detta fallet är irritation mot en annan grupp. Detta kan försvåra företag Y:s arbete med att skapa ett gemensamt "vi".

Likt på företag X kunde man se ett "vi och dom" mellan kontoret och lagret på företag Y. Några exempel på denna uppdelning var att det ställdes olika krav på lagret gentemot kontoret enligt lagerarbetarna och att känslan var att de på kontoret prioriterades högre. Det var ett tydligt irritationsmoment hos lagerarbetarna och något som stärkte deras grupp ännu mer (Ashforth & Mael, 1989). Lagerarbetarnas känsla av att de på kontoret prioriterade sig själva högre går att koppla till Browns (2000) begrepp *ingroup bias*. Känslan som lagerarbetarna har angående *ingroup bias* kanske inte stämmer överens med de på kontorets uppfattning. Det spelar egentligen ingen större roll. Bara att lagerarbetarna har denna känsla visar på ett problem som kan förstärka ett "vi och dom" och försvåra arbetet med trivseln. Det företagsledningen försöker göra för att motverka detta är att anordna företagsevenemang för att på så sätt få anställda från olika avdelningar att socialisera sig och inse att det kanske inte är så stora skillnader trots allt mellan grupperna (Alvesson, 2015) och att ingen prioriterar sig högre än någon annan.

5.3 Arbetsituationens karaktär

Både VD X och lagerchef X hade uppfattningen av att arbetet på lagret var generellt tråkigt eftersom det var monotont och tungt. Det kan därför vara svårt att göra arbetet för lagerpersonalen intressant och meningsfullt vilket Herzberg et al. (1993) menar är en av motivationsfaktorerna (se figur 1 på sida 18). Det kanske inte finns utrymme till att göra arbetet "meningsfullt" när det är monotont och strikt vilket även kan hindra lagerpersonalens personliga utveckling vilket också var en motivationsfaktor (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993). På grund av arbetsituationens karaktär kan det vara lättare att arbeta med hygienfaktorerna. Detta är även något som VD X berättar att de gör för att få sin personal att trivas, till exempel pratar han om lön och arbetsuppgifter. Likt Herzberg et al. (1993) resonemang om hygienfaktorer är dessa faktorer inget som lagerarbetarna själva nämner i förhållande till deras trivsel på arbetsplatsen. Lagerarbetarna ser hygienfaktorer snarare som självklarheter än något som kan påverka trivseln.

Hygienfaktorerna var inget som lagerarbetarna på företag X själva nämnde. Något som istället var viktigt för dem för att öka trivseln var att de i ledningen borde röra sig mer nere på lagret för att se vad som händer där och visa att de bryr sig. Detta går att koppla till Herzberg et al. (1993) motivationsfaktor erkännande, vilket även Kovach (1987) studie kom fram till var viktigt. Kopplingen går att göra eftersom det handlar om att cheferna ska visa sig och visa att de bryr sig om lagerarbetarna samt att de värdesätter deras arbete. Att få detta erkännande förstod man var väldigt viktigt när lagerarbetarna diskuterade den före detta lagerchefen i jämförelse med den nya, lagerchef X. Där den före detta lagerchefen inte gav dem det erkännande de behövde, eftersom han inte brydde sig om dem och inte var närvarande i de dagliga processerna. Den nya lagerchefen X gav lagerarbetarna det erkännande de behövde vilket ledde till att lagerpersonalen trivdes bättre på sin arbetsplats.

VD Y har samma inställning som VD X angående lagerarbetarnas arbete. VD Y har förståelse för att arbetet på lagret kan vara tråkigt och tungt och att det då är viktigt att arbeta med trivsel. När VD Y berättar om arbetet rörande trivsel tar han nästan enbart upp hygienfaktorer som till exempel arbetsförhållanden, lön och arbetsförmåner (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993). Likt företag X kan det vara svårt att arbeta med motivationsfaktorerna som Herzberg et al. (1993) tar upp. Detta eftersom det inte finns utrymme till att göra arbetet mer intressant och att det finns begränsat utrymme för personlig utveckling. Det kan bli att man då istället investerar i maskiner och hygienfaktorer som är mer konkreta.

Hygienfaktorerna som VD Y berättade att de arbetar med var inget som lagerarbetarna på företag Y själva nämnde var viktigt. Även här var det mer en självklarhet. Lagerarbetarna på företag Y ville, som de på företag X, att de i ledningen skulle vara mer nere i produktionen för att skapa en förståelse för lagerarbetarnas arbete. Lagerarbetarna behöver att ledningen ser vad de gör på dagarna för att känna att de behövs och på så sätt få erkännandet som de tycker att de borde få.

Något som både VD X, lagerchef X och lagerarbetarna var överens om var att det kan vara svårt att arbeta med sociala relationer och trivsel eftersom alla människor är olika. Lord & Brown (2001) samt Sveningsson & Alvesson (2010) menar att man därför bör starta sitt arbete från efterföljarnas perspektiv. Att utreda vad lagerpersonalen på företag X har för preferenser och uppfattningar är inget man kan tyda att företag X gör. Istället berättar VD X att de försöker påverka de organisatoriska egenskaperna för att på så sätt skapa förutsättningar för lagerpersonalen att trivas.

VD Y är medveten om att anledningen till varför lagerpersonalen trivs kan variera kraftigt. Han tror sig veta att det kan handla om allt från lön till arbetskamrater. Trots att VD Y tror sig veta att preferenserna skiljer sig åt så är detta inget de försöker reda ut. De startar alltså inte arbetet från efterföljarnas perspektiv och gör alltså inte som Lord & Brown (2001) samt Sveningsson & Alvesson (2010) menar att man ska göra. På grund av att lagerpersonalen har olika egenskaper så kan det försvåra arbetet med att öka trivseln eftersom till exempel lagerpersonalen har olika inställningar till både samarbete och kommunikation.

5.4 Arbeta som team

För VD X och lagerchef X är det viktigt att man jobbar tillsammans. Att det är tillsammans man ska nå framgång. Det innebär inte bara att själva arbetet går bra i sig utan även att man ska må bra och ha roligt tillsammans. Vår studie har tidigare tagit upp vikten av kommunikation, något som både chefer och lagerarbetare nämnde. Denna kommunikation är något som även Krzyzewski & Phillips (2010) tar upp som en bidragande faktor för att arbeta bra som ett team. Andra komponenter som Krzyzewski & Phillips (2010) nämner för att få ett oslagbart team är förtroende och kollektivt ansvar. Dessa två komponenter är något som lagerchef X också menar sig på är viktiga för att nå framgång och trivsel, detta i form av att man ställer upp för sina medarbetare och att man inte lämnar över arbete till någon annan, utan man kan lita på att lagerpersonalen gör det de ska göra. Även VD X nämner att trots olika avdelningar och mandat så skall det ändå göras tillsammans. För att öka omtänksamheten som Krzyzewski & Phillips (2010) också menar är viktigt i ett team så anordnar företag X som tidigare nämnt företagsevenemang. Detta kan leda till att man lär känna varandra på ett annat sätt och man kan få en annan förståelse och respekt för varandra. Denna respekt tycker både cheferna och lagerarbetarna på företag X är viktig. Som Krzyzewski & Phillips (2010) beskriver komponenten stolthet är det inget som varken cheferna eller lagerarbetarna direkt uttrycker sig om, men man kan ändå se vissa kopplingar till just den komponenten. Däremot handlar stoltheten på företag X snarare om att man vill bli sedd, som tidigare nämnt. Detta för att man vill få erkännande för sitt arbete. Erkännandet kan i sin tur leda till att man blir stolt över sitt arbete och alltid gör sitt bästa.

De fem komponenterna, kommunikation, förtroende, kollektivt ansvar, omtänksamhet och stolthet, som Krzyzewski & Phillips (2010) menar skapar ett oslagbart team är något som man kan se är viktigt hos företag X. Man kan inte se att de aktivt arbetar med alla punkter, men man förstår att både chefer och lagerarbetare har en gemensam uppfattning av vikten av dessa

komponenter. Att dessa är viktiga för att forma ett team och uppnå högre grad av trivsel på arbetsplatsen.

Hos företag Y var det också viktigt att man arbetade tillsammans. Både chefer och lagerarbetare uttryckte sig ordgrant att de ville arbeta som ett team. Krzyzewski & Phillips (2010) komponent kommunikation är även hos företag Y viktig, vilket också tidigare nämnt. Både chefer och lagerarbetare vill ha en bra och tydlig kommunikation. Nästa komponent för att bilda ett oslagbart team var som sagt förtroende. Detta förtroende är något som lagerarbetarna saknar och kan medföra att teamet blir lidande. Till exempel så hade man inte fullt ut förtroende för om de i ledningen hade den kompetens som krävdes för att arbeta med trivsel. Kollektivt ansvar är inget man direkt kan urskilja är viktigt, däremot vill de på företag Y att man ska arbeta tillsammans och att man då hjälper och stöttar varandra. Detta innebär att man vill arbeta kollektivt och då kanske kollektivt ansvar är ett måste. Omtänksamhet är något som man tydligt kan se är viktigt hos VD, lagerchef och lagerarbetarna på företag Y. De vill ha en acceptans för varandras åsikter och för varandras olikheter. Stolthet är precis som för företag X något som man inte kan urskilja är viktigt. Däremot är det även här tydligt att lagerarbetarna vill bli sedda och som tidigare nämnt kan det kopplas till stolthet.

Krzyzewski & Phillips (2010) fem komponenter för ett oslagbart team går likt företag X att koppla till företag Y. Man arbetar inte heller här med alla aktivt men kan se att de är viktiga både från chefernas och lagerarbetarnas perspektiv.

6. Slutsats

Studiens syfte var att få en förståelse för hur ledningen i arbetsintensiva företag arbetar med att förbättra de sociala relationerna och öka trivseln bland medarbetarna samt analysera hur olika personer på olika hierarkiska nivåer uppfattar detta arbete och vilka utmaningar det kan finnas. För att besvara syftet så genomfördes intervjuer på två olika arbetsintensiva företag. Med hjälp av den insamlade empirin tillsammans med den teoretiska referensramen kom vi fram till följande.

Det ges intryck av att företagsledningar i arbetsintensiva företag värdesätter och vill jobba för att ha en platt organisation. Ledningar försöker göra detta genom att ha ett öppet kommunikationsklimat och involvera anställda i beslut och processer. De tycker och tror att detta är av yttersta vikt för att lagerpersonalen skall trivas och att de sociala relationerna ska vara bra. Även lagerarbetare i arbetsintensiva företag tycker det är viktigt att ha en bra kommunikation och att de känner sig involverade. Det finns däremot en önskan att detta arbete för att öka trivseln och förbättra de sociala relationerna skall vara mer synligt i det dagliga arbetet. Lagerchefens roll har också visat sig vara väldigt väsentlig eftersom han eller hon är första instans uppåt i hierarkin efter lagerarbetarna. Lagerchefens sätt att leda kan påverka lagerarbetarnas uppfattning om hierarkin på företaget. För att lagerchefen skall lyckas

med att få företaget att kännas platt så verkar det vara fördelaktigt ifall han eller hon kommer från de egna leden.

För att lagerpersonal i arbetsintensiva företag ska trivas så är det även viktigt att det inte finns något "vi och dom", varken mellan lagerpersonal eller mellan olika avdelningar. För att få bort detta så kan ledningen i arbetsintensiva företag anordna fester och företagsevenemang, detta för att alla ska träffas och öka samhörigheten för att på så sätt öka trivseln och de sociala relationerna. Detta uppfattas positivt av lagerpersonalen, men de menar att det krävs fler fester och företagsevenemang samt att det även här måste ske mer i det dagliga och inte bara under uppstyrd tillfällen. Det kan vara svårt att skapa ett gemensamt vi över ett helt företag eftersom det säkerligen är en viss typ av människor som jobbar på lagret och en annan typ på kontoret. Alltså kan det vara så att rekryteringen av personal hos de olika avdelningarna förstärker den befintliga identiteten och skillnaden mellan avdelningarna vilket gör det svårare att få bort ett "vi och dom".

Cheferna i arbetsintensiva företag berättade att de arbetar med till exempel lön, arbetsförhållanden och arbetsförmåner. De gjorde detta för att öka trivseln hos lagerpersonalen. Det är däremot inget som lagerarbetarna själva nämner. De talar mer om att det är viktigt för dem att cheferna visar sig nere på lagret. Det verkar som att lagerpersonalen vill få erkännande och bli sedda av sina chefer. Såklart är lön, arbetsförhållanden, arbetsförmåner med mera viktiga, men bara till en viss grad för att inte skapa missnöje.

I arbetsintensiva företaget verkar det som att det är viktigt att jobba tillsammans som en väl fungerande grupp, som ett team. Detta är viktigt både från chefernas men även från lagerarbetarnas perspektiv. Det är svårt att se hur ledningen konkret arbetar med att få ihop ett team. Däremot finns det komponenter i de nuvarande arbetsprocesserna som främjar arbetet av att få ihop ett team. Eftersom det verkar vara så viktigt för både chefer och lagerarbetare så borde man arbeta mer utpräglat med att få ihop ett oslagbart team, vilket är viktigt för att lagerpersonalen skall trivas.

Angående sociala relationer och trivsel råder det i vissa aspekter delade åsikter, men det förekommer också meningsskiljaktigheter, både mellan chefer och lagerarbetare, men även mellan lagerarbetare och lagerarbetare. Detta är något som alla är medvetna om och som skildrats i vår studie, att människors olika egenskaper och preferenser blir en utmaning i arbetet med att förbättra de sociala relationerna och öka trivseln, däremot tar inte ledningen hänsyn till detta. Ledningen borde involvera lagerpersonalen mer i sitt arbete med sociala relationer och trivsel för att på så sätt få en ännu mer nöjd lagerpersonal. Detta borde ledningen tycka är viktigt, att få sin personal mer nöjd, eftersom de själva är medvetna om att en nöjd personal presterar bättre på arbetsplatsen. Med avseende på ovanstående rekommenderar vi att nästa steg för vidare forskning är att studera hur man kan ta fram konkreta arbetssätt som är lämpliga för att få sin personal i arbetsintensiva organisationer att trivas. Där man börjar i andra änden och tar hänsyn till efterföljarnas olika egenskaper och preferenser och att det skall vara grunden när man konstruerar sitt arbete med att förbättra de sociala relationerna och öka trivseln.

7. Referenser

Ackoff, R. L. (1994). *The democratic organization: A radical prescription for recreating corporate America and rediscovering success*. New York: Oxford University Press

Alvesson, M. (2015). *Organisationskultur och ledning*. (3. uppl.) Liber ekonomi.

Anel, A. (2018, 29 juni). Spelarna vågar - behöver inte sätta på sig en mask. *Expressen*. Hämtad 2019-02-11 från <https://www.expressen.se/sport/fotbollsvm/spelarna-vagar-behover-inte-satta-pa-sig-en-mask/>

Arbetsintensiv. (2019). I *Nationalencyklopedin*. Hämtad 2019-05-20 från <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/arbetsintensiv>

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, 14(1), 20-39.

Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston, TX: Gulf.

Brown, R. (2000). Social identitetsteori: Tidigare prestationer, nuvarande problem och framtida utmaningar. *Europeiska journalen för socialpsykologi*, 30 (6), 745-778.

Collinson, D. (2006). Rethinking followership: A post-structuralist analysis of follower identities. *The leadership quarterly*, 17(2), 179-189.

Dahlin, G., & Wilbacher, T. (2019, 8 maj). *Tutto Balutto: 284. Janne Andersson*. [Audio podcast]. Hämtad 2019-05-20 från <https://tuttobalutto.libsyn.com/284-janne-andersson>

Dasgupta, S. A., Suar, D., & Singh, S. (2012). Impact of managerial communication styles on employees' attitudes and behaviours. *Employee Relations*, 35(2), 173-199.

Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American journal of theoretical and applied statistics*, 5(1), 1-4.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268.

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B. (1993). *The Motivation to work*. New Brunswick: Transaction Publishers.

Heskett, J.L., Jones, T.O., Loveman, G.W., Sasser, W.E. and Schlesinger, L.A. (1994), "Putting the service-profit chain to work", *Harvard Business Review*, Vol. 72, March-April, pp. 165-174.

Kim, S. (2002). Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership. *Public administration review*, 62(2), 231-241.

Kovach, K. A. (1987). What motivates employees? Workers and supervisors give different answers. *Business Horizons*, 30(5), 58-65.

- Krzyzewski, M., & Phillips, D. T. (2010). *Leading with the heart: Coach K's successful strategies for basketball, business, and life*. Hachette UK.
- Lind, R. (2014). *Vidga Vetandet: En introduktion till samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur
- Lord, R. G., & Brown, D. J. (2001). Leadership, values and subordinate self-concepts. *The Leadership Quarterly*, 12(2), 133 – 152
- Lundin, S. C., & Lancaster, L. C. (1990). Beyond leadership: The importance of followership. *Futurist*, 24, 18 – 22.
- Melián-González, S., Bulchand-Gidumal, J., & González López-Valcárcel, B. (2015). New evidence of the relationship between employee satisfaction and firm economic performance. *Personnel Review*, 44(6), 906-929.
- Patel, P., & Davidson, B. (2014). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.
- Pettigrew, A. M. (1990). Longitudinal field research on change: Theory and practice. *Organization science*, 1(3), 267-292.
- Robert H. Jerry, II. (2013). LEADERSHIP AND FOLLOWERSHIP. *University of Toledo Law Review*, 44, 345-659.
- SMHI. (2018). *Sommaren 2018 - Extremt varmt och soligt*. Hämtad 2019-02-11 från <https://www.smhi.se/klimat/klimatet-da-och-nu/arets-vader/sommaren-2018-extremt-varm-och-solig-1.138134>
- Statistiska centralbyrån. (2017). *20 vanligaste yrkena för män*. Hämtad 2019-05-21 från <https://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/arbetsmarknad/sysselsattning-forvarvsarbete-och-arbetstider/yrkesregistret-med-yrkesstatistik/pong/tabell-och-diagram/20-vanligaste-yrkena-for-man/>
- Sveningsson, S., & Alvesson, M. (2010). *Ledarskap*. Liber.
- Suntarbetsliv. (2014). *Mer än kafferumstrivsel - gemenskap bra för hälsan*. Hämtad 2019-05-20 från <https://www.suntarbetsliv.se/forskning/kommunikation/mer-an-kafferumstrivsel-arbetsrelationer-ar-bra-for-halsan/>
- Sverigestudien (2018) *Sverigestudien 2018* Hämtad 2019-05-20 från <http://www.sverigestudien.se/wp-content/uploads/2018/06/Insikter-Sverigestudien-2018.pdf>
- Tajfel, H., Turner, J. C., Austin, W. G., & Worchel, S. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. *Organizational identity: A reader*, 56-65.
- Tschannen-Moran, M., & Hoy, W. K. (2000). A multidisciplinary analysis of the nature, meaning, and measurement of trust. *Review of educational research*, 70(4), 547-593.
- Wagner III, J. A. (1994). Participation's effects on performance and satisfaction: A reconsideration of research evidence. *Academy of management Review*, 19(2), 312-330.