



Institutionen för ekonomi och IT  
Avdelningen för företagsekonomi

Magisteruppsats, 15 hp i företagsekonomi

# Faktorer som påverkar tillit i ledarskap och organisationer

- En kvalitativ studie ur ett medarbetarperspektiv

**Examensarbete i företagsekonomi  
med inriktning ledarskap,  
magisterexamen, 15 hp  
Vårterminen, 2021**

**Författare:**  
Magnus Berglund

**Handledare:**  
Eddy Nehls

**Examinator:**  
Stefan Hellman

## Förord

Det finaste man kan ge en annan människa näst kärlek är tid // okänd

Att genomföra och skriva fram en studie som enskild författare har varit en stor utmaning. Inte minst har mina egna begränsningar blottlagts. Helt isolerat har dock inte skrivprocessen framskridit. Flera personer har bidragit med råd och dåd under förloppet. Min sambo Maria Persson har varit en viktig diskussionspartner, energigivare och inte minst korrekturläsare.Handledare Eddy Nehls har under processen kommit med goda förbättringsförslag i uppmuntrande samtal. Slutligen vill jag nämna kurskamrater och framförallt respondenter som har bidragit med värdefulla synpunkter.

Alla konstruktiva återkopplingar jag fått från er har varit mycket värdefulla för mig. I perioder när målet har känts allt för avlägset har ert stöd varit ovärderligt!

Det här arbetet hade naturligtvis inte heller varit möjligt utan deltagare, som dels tagit sig tid att medverka men framförallt rikligt delat med sig av sina erfarenheter.

Ett stort tack till er alla!

Magnus Berglund,  
Göteborg juni 2021

## Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi med inriktning ledarskap, 60 hp.  
Magisteruppsats 15hp. Vårterminen 2021

Titel: Faktorer som påverkar tillit i ledarskap och organisationer  
Författare: Magnus Berglund  
Seminariedatum: 3 juni 2021

Fenomenet ledarskap har sedan länge intresserat forskare från en mängd olika discipliner. Framst har fokus varit på att finna ett allmängiltigt normerande grundrecept utifrån rationella ansatser. Trots en stor mängd vetenskapliga studier, främst baserade på kvantitativt underlag, återstår frågor av mellanmänsklig natur. I sökandet efter det goda och konstruktiva ledarskapet har forskningen den senaste tiden allt mer intresserat sig för fenomenet tillit. Den här studien syftar till att skapa en djupare förståelse för faktorer som bidrar med tillit i ledarskaps-sammanhang. I synnerhet berör frågeställningarna vilka faktorer som påverkar tillit i ledarskapet och i organisationer. Framst används beteendeperspektiv som förklaringsmodell. Som underlag för vidare antaganden tolkas empiri från intervjuer. Studien påvisar flera samband mellan redovisade teorier och empiri. Men det finns också flera diskrepanser. Resultatet anger att ett antal faktorer främjar tillit mellan chef och medarbetare. Dialog och återkoppling framträder exempelvis som två viktiga faktorer. Omvänt påverkar s.k. låt-gå-ledarskap eller icke-ledarskap medarbetarna och effekten destruktivt. Det framhålls också betydelsen av att organisationen signalerar en tillåtande kultur, att det är tillåtet att göra misstag. Samt att den enskilda chefen har förmåga att skydda medarbetaren från negativ respons. Vidare konstateras också att de vedertagna normativa och rationellt välregisserade teorierna ofta skiljer sig från de tillfrågades mer turbulenta realitet. I intervjuerna framkommer ett samstämmigt behov av att chefer skall tillföra struktur och spelregler. Den kontext som presenteras i studien antas begränsa chefers handlingsförmåga att praktisera de välbeforskade kvantitativa teorierna. Studien påvisar också att konsekvensbedömningar av förväntad respons påverkar medarbetares initiativ. Det är i överensstämmelse med teorin, men där är perspektivet ofta inriktat på relationen chef och medarbetare. Studien indikerar istället att det framförallt är konsekvensbedömningar gentemot kollegor som styr medarbetarnas beteende. Sammantaget påvisar studien att tillit är en viktig faktor i det goda ledarskapet, om än inte den allena saliggörande. Snarare än att vara en enskild agens är tillit en del av en syntes. Utifrån studiens utfall rekommenderas att ytterligare underlag samlas in kring chefers verklighet, för att närmare förstå hur de vedertagna teorierna kan användas praktiskt. Vidare förordas ytterligare undersökningar gällande kollegors inverkan på tillit och beteende.

Nyckelord: Ledarskap, Tillit, Konstruktivt ledarskap, Destruktivt ledarskap

## Abstract

Degree thesis, Master in Business Administration, focused on Management and Leadership, 60 HE credits

Master thesis 15 HE credits. Term: Spring 2021

Title: Factors that affect trust in leadership and organizations  
Author: Magnus Berglund  
Seminar date: 3 June 2021

The phenomenon “leadership” has interested researchers from a variety of disciplines for a long time. The main focus has been on finding a normative and universal formula based on rational approaches. Despite a large number of scientific studies, mainly based on quantitative data, questions about the impact of interpersonal relations remain. In the search for the good and constructive leadership, research has recently become increasingly interested in the phenomenon “trust”. This study aims to create a deeper understanding of factors that contribute to trust in a leadership context. In particular issues concerning which factors that affect trust in organizations and in leadership. Behavioral perspectives are mainly used as the explanatory model. As a basis for further assumptions empirical data from interviews are interpreted. The study demonstrates several connections between theories and empirical data. But there are also several discrepancies. The results indicate that a number of factors promote trust between manager and employees, e.g. dialogue and feedback appear to be important. Conversely, “laissez-faire” or “non-leadership” impact employees and organizational effect in a destructive way. The importance of the organization signaling a tolerant culture is also emphasized, that it is permissible to make mistakes. It’s also vital that managers have the ability to protect the employee from negative feedback. Furthermore, it is also stated that the most common normative and rational theories often differ from the more turbulent reality of the respondents. The results also show that there is a need from managers to add structure and rules within the organizations. The context presented in the study is assumed to affect managers' ability to practice the well-researched quantitative theories. The study also shows that consequence assessments of expected response affects initiatives. This is in line with theory, but the perspective is usually focused on the relationship between manager and employee. Instead, the study indicates that it is primarily impact assessments between colleagues that govern employees' behavior. In summary, the study shows that trust is an important factor in constructive leadership, although not the only prevailing one. Rather than being a single agent, trust is a part of a synthesis. Based on the results of the study, it is recommended that further data is collected regarding managers' reality, in order to better understand how the well-researched quantitative theories can be used in practice. Furthermore, more studies of how colleagues impact trust and behavior are advocated, in order to verify the interpretations.

Keywords: Leadership, Trust, Constructive leadership, Destructive leadership

## Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Bakgrund .....	1
1.2 Problemdiskussion .....	2
1.3 Syfte .....	3
2. Teoretisk referensram.....	4
2.1 Ledarskapsperspektiv .....	4
2.1.1 Ledarskapsinriktningar: egenskaper, beteenden och kontext.....	4
2.1.2 Det destruktiva kontra det goda ledarskapet .....	5
2.2 Tillit.....	8
2.2.1 Korrelationen mellan ledarens beteende och medarbetarnas effekt.....	8
2.2.2 En definition av tillit .....	9
2.2.3 Tillit ur en styrningskontext .....	10
2.2.4 Tillit i en ledarskapskontext .....	11
2.3 Sammanfattning av den teoretiska referensramen.....	12
2.3.1 Teoretiska faktorer som påverkar tillit i organisationer .....	12
3. Metod .....	13
3.1 Studiens kunskapssyn.....	13
3.2 Metodval och process.....	13
3.2.1 Urval av informanter .....	14
3.2.2 Datainsamling.....	14
3.2.3 Analys.....	15
3.2.4 Källkritik .....	16
3.3 Etiskt förhållningssätt.....	17
3.4 Reflexivitet .....	18
3.5 Studiens trovärdighet och överförbarhet .....	18
4. Empiri.....	20
4.1 Perspektiv på fenomenet ledarskap .....	20
4.2 Perspektiv på fenomenet tillit.....	23

5. Diskussion .....	26
5.1. Ledarskap och tillit.....	26
5.1.1 Gärna tillit, men först struktur! .....	26
5.1.2 Effekten av konsekvensbedömningar.....	27
5.1.3 Tillit är ett komplext fenomen.....	29
5.2 Reflektion kring metod.....	29
5.3 Reflektion kring det teoretiska gapet .....	30
6. Slutsatser .....	33
6.1 Hur faktorer påverkar tillit i ledarskap och organisationer .....	33
6.2 Fortsatt forskning .....	34
Referenslista .....	35
Bilaga 1 Intervjuguide.....	1
Bilaga 2 Missivbrev .....	2

## 1. Inledning

Ledarskapet som en chef praktiserar har länge betraktats som en direkt verksam faktor för organisationers resultat (Alvesson m.fl. 2017). På senare tid har intresset för medarbetares påverkan på effekten ökat. Tillit har i det sammanhanget uppmärksammats allt mer som en enskild viktigare faktor (Brandebo 2015). Den här studien undersöker hur medarbetare påverkas av ledarbeteende genom att skapa en djupare förståelse av vad som bidrar till tillit. Inledningsvis introduceras temats essens. I det följande avsnittets problemdiskussion utvecklas vidare vilken kunskap som är avsedd att genereras. Det inledande kapitlet avslutas med ett sammanfattande syfte.

### 1.1 Bakgrund

En sökning på "Leadership" i sökmotorn Google Scholar genererar ca 4 490 000 träffar (Google Scholar 2021). Ledarskap framstår som ett ständigt omskrivet fält inom ett brett område av akademiska discipliner. Trots att förståelse kring begreppet ledarskap och dess underliggande företeelser ännu inte är uppnådd har oräkneliga nyproducerade ledarskapstrender florerat genom åren. Utöver vetenskapliga publikationer utkommer ett oavbrutet flöde av litteratur, av olika kvaliteter, riktade mot praktiker. De skiftande materialen kan frambringa en känsla av att de är mer grundade i tro än fakta. Mängden alster kan också ge sken av att området är färdig beforskat och att frågor kring ledarskap sedan länge är besvarade. Ändå kan de senaste 80 årens ledarskapsforskning sammanfattas med att vi inte med säkerhet vet hur det goda ledarskapet etableras (de Vries 2004; Yukl 2012; Alvesson m.fl. 2017). Forskning kring chefers egenskaper, beteende och kontext har dock bidragit med en viss kunskap kring ledarskap.

Historiskt har ledarskapsforskningen fokuserat på att få fram normativa rättesnören för ledarskap, ämnade att fungera i alla sammanhang (Yukl 2013; Brandebo 2015). I den strävan finns ett antagande att chefen är rationell agens, en verksam faktor, som får den operativa delen av organisationen att utföra önskade handlingar (Alvesson m.fl. 2017). Orsakssamband har generellt sökts med hjälp av traditionellt naturvetenskapliga metoder av kvantitativ, positivistisk och hypotesprövande art. Inledningsvis intresserade sig forskningen för vilka personlighets-egenskaper som en god chef skall ha. Forskning kring dessa anlag har visat på begränsat samband med ledarskapets effekt. Det har främst kopplats till den kontext som studerats. Egenskaper hos chefer kan t.ex. i vissa sammanhang vara positiva, men i andra lägen kan samma karaktärsdrag ha negativ effekt. Därför har en del forskning intresserat sig mer för hur chefer agerar i och anpassar sig till olika situationer. Resultaten av dessa studieår har bidragit med modeller för hur chefen bör förfara för att på bästa sätt uppnå effekt. Ofta genom att motivera medarbetarna att "i själ och hjärta" överträffa sina egna intressen och engagera sig i organisationens vision och kultur. Teorierna bygger på ett antagande att medarbetare i en organisation genom allianser ytterligare skall styras av högre syften än transfereringar baserade på arbetskontraktet, t.ex. arbete mot lön (Alvesson m.fl. 2017).

"Med tillit följer bättre resultat" fastslår Tillitsdelegationen (2019) i ett betänkande. Tillit är en grundsyn som på senare tid fått ett allt större utrymme i den offentliga debatten som agens för styrning. De flesta ledarskapsmodeller betraktar tillit som en kärnkomponent och ett viktigt effektmål (Yukl 2013). Studier har också påvisat samband mellan ledarens beteende och tillit

(Brandebo 2015; Gottfredson & Aguinis 2017). Undersökningar har också konstaterat att tillit bidrar till att fokusera mot gemensamma mål, istället för att fokusera på individuella motiv. Intresset för ledarskap har som nämnts sedan länge varit stort och på senare tid har intresset även tilltagit för tillit. Ledarskaps- och tillitsforskningen kännetecknas båda av att olika studier genererar en myriad av resultat och definitioner (Brandebo 2015). De båda fenomenen tolkas också som agens för effekt i organisationer. Kanske är tillit kittet mellan ledare och följare och det samband som svarar på frågan *vad* det är som gör ledarens beteende så viktigt för följarnas effekt. Men *hur* skall en organisation och dess ledare i så fall agera för att skapa förtroende och vinna tillit?

Många samband, främst gällande inre skeenden, är fortfarande obesvarade kring vad som formar en duglig ledare, respektive tillit. Svaret verkar finnas i betraktarens ögon. Kanske är det också denna irrationalitet som gör studier av mellanmänskliga företeelser intressanta. Att kunskap om ”tinget i sig” inte fullt ut kan nås. Den fenomenologiska filosofen Emmanuel Lévinas (1969) sammanfattade denna utmaning genom att ställa frågan: “*What could an entirely rational being speak of with another entirely rational being?*”

## 1.2 Problemdiskussion

En chef kan ses som en bro mellan organisationens struktur och de operativa medarbetarna. Ledarskap uppstår i processen där sammanhanget tolkas och meningsskapas, samt i det efterföljande skeendet då kontexten får mening (Yukl 2013). Chefers påverkan som förebilder på en organisations effekt är väl beforskad, men frågan *hur* kvarstår (Komaki 1998; Yukl 2013; Alvesson m.fl. 2017; Behrendt m.fl. 2017). Olika antaganden har främst genererat generella och normativa hypoteser om det goda ledarskapet, med avsikt att fungera oavsett sammanhang. En vital del i olika ledarskapsmodeller är tillit, ett fenomen som på senare tid också förts fram som en enskild förklaringsmodell (Brandebo 2015). Men vad tillit är och hur det påverkar ledarskapet är fortfarande inte klarlagt. Kvantitativa och kvalitativa studier av tillit har ofta fokuserat på egenskaper hos chefen. Då egenskaper, i motsats till kontexten, är beständiga har de studierna genererat olika svar. Olika undersökningar leder också fram till skilda förklaringsmodeller som inte överensstämmer med varandra. Ett bredare fokus som tar hänsyn till systemet som omger medarbetaren och chefen behövs för att förstå hur ledarskap och tillit beror på varandra.

Från ett verksamhetsperspektiv vill organisationer styra sina medarbetare och team på ett medvetet sätt för att nå produktivitet och effektivitet. Ofta ses ledarskap som ett medel mot alla slags problem i verksamheter (Alvesson m.fl. 2017). Medarbetaren uppfattas i sin tur som en funktion av ledaren. Makt och regelsystem kan i vissa fall vara konkreta uttryck för ledning och styrning. Men även sociala dimensioner måste förstås av den som är intresserad av att ta reda på hur ledarskapet blir effektivt (Bolman & Deal 2005; Yukl 2013; Behrendt m.fl. 2017). T.ex. förmåga till konsideration, som att visa intresse för enskilda personers kunnande, känslor och personliga mål (Judge m.fl. 2004). Forskningen kring ledarskap har dock övervägande utförts kvantitativt, positivistiskt och hypotesprövande (Hunter m.fl. 2007; Yukl 2013; Brandebo 2015; Alvesson 2019). Teorierna förklarar inte heller på ett tillfredställande sätt hur ledarskapet



påverkas av kontextuella variabler. Modellerna förutsätter därmed en universell strategi och bortser från situationella förändringar.

Mer kunskap av kvalitativ karaktär behövs för att förklara hur och varför ledarskap påverkar medarbetare att reagera och agera som de gör (Yukl 2013; Brandebo 2015; Alvesson m.fl. 2017). Framförallt lider forskningen kring ledarskap fortfarande brist på entydiga resultat. Ofta är de kausala antecedenterna, de orsakande omständigheterna, i realiteten svåra att identifiera (Komaki 1998; Yukl 2013; Behrendt m.fl. 2017). I många av de genomförda kvantitativa studierna, som är baserade på beteendeteorier, är det också svårt att urskilja vad det är som faktiskt studerats (Yukl 2013). Det har resulterat i skiftande normativa uppfattningar om hur det goda ledarskapet bör vara, utan hänsyn till individuella inställningar eller omgivande kontext.

Det framstår som att teorierna kring ledarskap är allt för laborativt framställda och inte anpassade för den verklighet där de skall fungera. I modellerna är cheferna vitala agens till styrning. Handlingsmässigt fungerar de främst som beteendemässig förebild för att medarbetarna skall engagera sig ”i själ och hjärta”. Centralt blir symboliska och kognitiva processer. Kunskap om dessa inre skeenden, hur transformationsledare faktiskt påverkar anhängare, låter sig inte så lätt betraktas i kvantitativa undersökningar. Att så få studier har fokuserat på ledarskapets innebörd har medfört att teoriernas kvalitet kan ifrågasättas (Yukl 2013; Alvesson m.fl. 2017). Vem som är en duglig ledare tenderar istället att formas av betraktaren (Hogan m.fl. 2011; Behrendt m.fl. 2017).

### 1.3 Syfte

Syftet med den här studien är att beskriva och förstå hur ledares beteende påverkar medarbetare, med särskilt fokus på fenomenet tillits betydelse.

De frågeställningar som studien avser besvara är:

- Hur påverkar faktorer tillit i ledarskapet?
- Hur påverkar faktorer tillit i organisationer?

## 2. Teoretisk referensram

I det här kapitlet skapas en referensram för tolkning av studiens empiri genom att spegla frågeställningarna teoretisk. Inledningsvis görs det genom att främst placera studiens frågeställningar på ledarskapskartan. Därefter introduceras tillit kopplat till styrning och ledning. Kapitlet avslutas med en sammanfattning kopplat till problemformulering och syftet.

### 2.1 Ledarskapsperspektiv

Det kan framstå som att den stora mängden ledarskapsforskning inte har gett någon progression. Men forskningen har bidragit med betydande kvantitativ kunskap. Inte bara om vad som främjar det goda ledarskapet, utan också om vad som underbygger det destruktiva. Studiens teoretiska referensram inleds med en översikt över några av de perspektiv som präglar forskningen. Därefter, i avsnitt 2.1.2, ringas det effektiva ledarskapet in, det som förväntas bygga tillit. För att tydliggöra detta mellanmänniska fenomen ställs det goda ledarskapet mot en konkretisering av dess motsats, det ineffektiva och destruktiva. Den första delen av teorikapitlet avslutas med att definiera ledarskapet i avsnitt 2.1.3.

#### *2.1.1 Ledarskapsinriktningar: egenskaper, beteenden och kontext*

En organisation vill medvetet styra sina medarbetare och team genom att påverka beteenden för att nå produktivitet och effektivitet (Yukl 2013; Alvesson m.fl. 2017). Ledningen försöker ofta rationellt införliva nya arbetsmoment genom en top-down, uppifrån-och-ned-process. Chefen förväntas då vara agensen för styrningen genom sitt sätt att agera och därmed få den operativa delen av organisationen att handla. Historiskt har ledarskapsforskningen, inom spridda discipliner, också fokuserat på att finna ett universellt rationellt grundrecept för styrning av beteende (de Vries 2004; Hunter m.fl. 2007; Yukl 2013; Alvesson 2019). Chefpositionen beskrivs ofta i studier som en hierarkisk lokaliserad ställning, som innebär vissa uttalade arbetsuppgifter och åtaganden (Bolman & Deal 2005). I kraft av sin person förväntas chefen också kunna leda med hjälp av förmågan att skapa en relation. Det kan därför te sig naturligt att forskningen inledningsvis har inriktat sig på att förstå vilka egenskaper, traits, som ledare skall ha för att vara så effektiva som möjligt.

Men trots omfattande vetenskapliga undersökningar har egenskapsinriktningen huvudsakligen genererat generella, och ofta motstridiga, förklaringar (de Vries 2004; Yukl 2013; Behrendt m.fl. 2017). Biasen att egenskaper och effekt inte alltid bedöms korrelera, ha ett samband, har främst kopplats till kontexten där fenomenet studerats. Egenskaper och intelligens, som sätt att reagera, tänka och känna är beständiga och går därför inte att förändra, bara förhålla sig till. Men en organisation är i motsats till personliga egenskaper inte varaktig (Yukl 2013). En verksamhet påverkas likt ett system av flera omgivande faktorer och utvecklas över tid.

Intresset har därför efterhand skiftat till att gå mot studier av hur chefen agerar och anpassar sig i olika situationer (Komaki 1998; Yukl 2013; Behrendt m.fl. 2017). Det har visat sig påverka effekten mer än endast personlighetsdrag. Ofta bortser inte modellerna från egenskaper, men lägger till förmågor. Ett beteende är något viljestyrt som utförs och kan uppfattas och mätas, t.ex. tal och kroppsrörelser (Komaki 1998). Men även ibland dolda beteenden som tankar räknas som beteenden. Handlingarna är konsekvenser av en aktiverares, antecedents, inre och yttre stimuli. Aktiverare, t.ex. en situation, instruktion eller känsla, är effektiva för att starta, men räcker inte för att upprätthålla beteenden över tid. Konsekvenserna av vårt beteende är istället det som styr oss långsiktigt och är en förutsättning för att beteendet skall upprepas. En grundtanke i teorin är att ett beteende kan, genom aktiv medverkan hos den som lär sig, förstärkas eller försvagas beroende på konsekvenserna av beteendet.

Utgångspunkten i teorierna är att ledarens beteende har en korrelation med medarbetarnas effekt. Korrelation behöver inte innebära orsakssammanhang, d.v.s. kausalitet (Komaki 1998; Yukl 2013). Sambanden har därmed varit svåra att härleda. Biasen har även här kopplats till det sammanhang där fenomenet studerats. Forskningsinriktningen kring beteende grundar också sina antaganden olika beroende på människosyn. Skillnader kan t.ex. vara synen på hur stor del av ett beteende som styrs av inre och yttre stimuli och hur mycket som människor påverkas av känslor och kognitioner. Det ger i sig en del ytterligare skiftande teorier, framförallt kring kausalitet. Även här finns svårigheter att definiera vad som är bra respektive dåligt ledarskap. Ändå förutsätter beteendebaserade modeller en universell normerande strategi och bortser därmed också från situationella förändringar (Yukl 2013; Alvesson m.fl. 2017).

Även om det finns utmaningar inom forskningen kring beteendebaserat ledarskap har den bidragit till väsentlig kunskap. Jämfört med egenskaper är beteende mer specifikt, vilket medför att ledarskapseffekt i form av beteende oftast är det som faktiskt mäts (Yukl 2013; Behrendt m.fl. 2017). Dessutom är det utvecklingsbart. En betydelsefull studie inom området är ”Ohio State Leadership Studies” (Fleishman m.fl. 1991; Judge m.fl. 2004; Yukl 2013; Brandebo 2015). Här identifierades två viktiga ledarbeteenden, att tillföra klar struktur samt konsideration, dvs. att visa omtanke och respekt. ”The Big Two”, som de ibland också kallas, kan kombinerade och balanserade symbolisera det goda och effektiva ledarskapet. En av alla ledarskapsteorier, som bland annat bygger vidare på The Big Two, och som överlevt flera trender, är ”Transformativt ledarskap” (TL). Modellen bygger på antaganden om att medarbetare i en organisation, med hjälp av ledarens beteende, kan styras av högre syften än transfereringar (Yukl 2013; Brandebo 2015). Dess försvenskade koncept ”Utvecklande ledarskap” är sedan 2003 svenska Försvarsmaktens ledarskapsmodell (Lindholm 2006; Brandebo 2015). Efter 2004 tillämpas TL även inom många statliga och kommunala sektorer och frekvent bland praktiker i den privata sektorn (Försvarshögskolan 2019).

### *2.1.2 Det destruktiva kontra det goda ledarskapet*

För att åskådliggöra hur en chef påverkar sina medarbetare och sin verksamhet kan det exemplifieras med hjälp av det ineffektiva ledarskapets effekter (Brandebo m.fl. 2016). Den ledarstil som genererar tydligast kausal effekt har visat sig vara det så kallade laissez-faire/ låt-gå eller undvikande ledarskapet (Yukl 2013; Brandebo m.fl. 2016; Alvesson m.fl. 2017). Denna effekt yttrar sig dock i form av låg medarbetartillfredsställelse och organisatorisk uteffekt. Detta

beteende, som inte är självvalt utan modererat av stress, gör att chefen bl.a. inte har möjlighet att vara tydlig och engagerad. Chefen blir passiv och erbjuder medlemmar i en organisation låg eller ingen grad av konsideration och framförallt saknas styrning. Ledarbeteendet visar hur upplevelser av kontexten påverkar prestationen. Det innebär också att organisationer som uppmärksammar de här personlighetsförändringarna i vissa fall, exempelvis genom flödesoptimering av uppgifter och att minska stress som kan uppkomma av otydlig struktur, kan moderera ledareffekten (Wallin m.fl. 2014). En del forskare räknar inte låt-gå-beteende som destruktivt då det inte grundar sig på egenskaper hos ledaren (Brandebo m.fl. 2016). Andra forskare menar att intentionerna spelar mindre roll. Istället är det den nedbrytande uteffekten som är intressant.

På motsatta sidan finns ledare som erbjuder för hög grad av struktur på grund av egenskaper. Vi har som personer ett begränsat antal grunddrag, de egenskaper som ger oss vår personlighet, att handlingsmässigt växla mellan (de Vries 2004). Samtidigt finns inte en personlighetskombination som är effektiv i alla kontexter. Människors beteende är därmed inte rationellt utan snarare, medvetet eller omedvetet, styrt. En chef med starka egenskapsfasetter som inte överensstämmer med kontextens krav kommer därmed inte att kunna anpassa sin ledarstil (Padilla m.fl. 2007; Hogan m.fl. 2011; Brandebo m.fl. 2016). Hen kan på kort tid få en organisation att bryta samman.

Tidigare forskning har dock givit att enbart egenskaper inte räcker som reliabel förklaringsmodell för varken det goda eller nedbrytande ledarskapet. En vidare förklaringsmodell ges av Padilla et al (2007) som beskriver ledarskap som en triangel innehållande de verksamma faktorerna: ledarens egenskaper, en främjande kontext och mottagliga följare. Deras synsätt ger en förklaring till att dysfunktionella förhållanden tillåts fortsätta över tid. Modellen fäster vikt vid egenskaper hos ledaren som grandiosa egoistiska behov, karisma, dominans, tvång och manipulation. Retoriska färdigheter och uthållighet är också karaktärsdrag som krävs. Men för att systemet skall bli fullkomligt måste variablerna följare och kontext också betraktas. Medarbetare som tar rollen som följare kan främja den destruktiva ledaren passivt. Antingen på grund av rädsla, eller aktivt för att de stödjer den förhärskande agendan. Även en gynnsam kontext behövs för att det destruktiva ledarskapet skall tillåtas slå ut i blom. Faktorer som hög arbetsbelastning och stress är som tidigare nämnts en grogrund. Men även uppfattade hot eller en organisation med begränsade styrmekanismer kan få dysfunktionella förhållanden att spira. Följare, en instabil kontext och en person med destruktivt beteende bildar tillsammans en toxisk agens för ett destruktivt ledarskap (Ibid.).

Kunskaper om processer kring hur nedbrytande ledarskap vidmakthålls av destruktiva chefer ger en förståelse för hur den som vill sträva mot det goda arbetet och dess ledarskap bör agera. I rummet mellan undvikande beteende och den av egenskaper rigtigt styrda strukturen finns det goda ledarskapet. Men *hur* det skapas i vardagens praktik är en fråga som fortfarande verkar obesvarad. Processerna ger också en förståelse för fenomenets komplexitet. Betraktaren som vill förstå effekterna av ledarskap kan inte enbart begränsa sig till att studera egenskaper, beteende och kontext var för sig. Samband behöver granskas i en större helhet, som ett system (Yukl 2013).

### 2.1.3 En definition av ledarskap

Ofta ses ledarskap som ett elixir mot alla slags problem i verksamheter (Bolman & Deal 2005; Alvesson m.fl. 2017). Chefen framställs då ofta som en symbolisk galjonsfigur. Olika forskare kan lägga olika stor vikt vid vad som kausalt påverkar ledarskapet: egenskaper, beteende eller kontext (Yukl 2013). Ett dominerande synsätt är idag att ledarskap är en process som formas av ett samspel mellan hur ledaren är som person tillsammans med yttre sociala och kulturella sammanhang. Sociala parametrar, förmåga till konsideration, tillsammans med behovet av struktur måste därför förstås av den som är intresserad av hur ledarskapet blir effektivt. En vanligt använd avgränsning av ledarskapet där processen är centralt är Yukl:s (2013, s. 23) definition:

Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives.

Även Bolman och Deal (2005, s. 403) använder en definition där process är central:

Ledarskap är således en subtil process som handlar om ömsesidig påverkan, där tanke, känsla och handling förenas och skapar samarbete som tjänar de syften och värderingar som delas av både ledare och ledda.

Att betrakta ledarskap som en process är inte helt igenom oproblematiskt för forskarvärlden. Det tar ofta flera år av studier för att förstå hur relationer utvecklas, effektiva team byggs och förändringar leds (Yukl, 2013). Resurser som tid saknas ofta i den stora massan av publicerad vetenskaplig forskning. I definitionerna finns också inbyggt en normativ bild, ett grundrecept för hur ledarskapet bör vara oavsett kontext, t.ex. situationen eller strukturer (Alvesson m.fl. 2017). Perspektiven utgår också från att ledaren och följarna har en samsyn om vad som skall göras och hur det skall utföras, vilket inte alltid är fallet (Yukl 2013). En alternativ definition som tar hänsyn till att ledare och följare inte alltid har en unison samsyn och som kopplar det destruktiva ledarskapet till process erhålls exempelvis av Schyns and Schilling (2013, s. 141):

A process in which over a longer period of time the activities, experiences and/or relationships of an individual or the members of a group are repeatedly influenced by their supervisor in a way that is perceived as hostile and/or obstructive.

Inom forskningen existerar olika dogmer om vad som utmärker det goda och effektiva ledarskapet. Beträktelser av fenomenet ledarskap innehåller alltid inslag av subjektivitet och godtycklighet (Yukl, 2013). Åtskilliga definitioner delar dock antagandet att ledarskap involverar ett processtänk.

## 2.2 Tillit

De senaste åren har intresset för tillit i styrningssammanhang ökat. Precis som ledarskap kan det framstå som det undergörande medlet som kommer att föra organisationer till en högre nivå av effekt. De två fenomenen tillit och ledarskap har fler likheter. Baserat på forskningens perspektiv, inriktning och avsikter omges båda med otaliga definitioner.

### 2.2.1 Korrelationen mellan ledarens beteende och medarbetarnas effekt

De teoretiska ramarna kring beteendebaserat ledarskap har varit i fokus inom forskning och praktik under långt tid. Studierna påvisar kvantitativa bevis för att ledare med förmåga att balanserat tillföra konsideration och struktur verkligen leder bättre än andra (Judge m.fl. 2004; Yukl 2013). Men trots omfattande forskning så är ett antal frågor obesvarade. Det var i denna teoretiska ledarskapskontext som Gottfredson och Arguinis (2017) bestämde sig för att försöka förstå relationen mellan ledarskapsbeteende och medarbetares effekt. Målet med studien var inte att ytterligare ange vad som sker. Istället ville forskarna försöka förstå vilken framställning som bäst klargör relationen mellan ledarbeteende och följares effekt. Ett vanligt förfarande härvidlag är att utgå från en teori som sedan skall bekräftas. Forskarna fann dock att genomförda studier genererade olika svar. Utmaningen att ta sig an den stora mängden av ledarskapsforskning som genomförts hanterades genom att urvalet begränsades till s.k. metaanalyser. De undersökningarna ger översikter över systematiskt genomförda studier och deras samlade konklusioner. Undersökningen kunde därmed inkludera studier som tillsammans innehöll 3 327 primärstudier och 930 349 observationer.

Gottfredsons et al. (2017) forskning avgränsades till fyra ledarbeteenden: *konsideration* (consideration); *initiera struktur* (initiating structure); *belöna* (contingent rewards), med hjälp av transfereringar; *samt Transformativt Ledarskap*. Alla beteenden kopplades till två följareffekter: *uppgiftsprestation* (task performance) samt *motivation och engagemang* (organizational citizenship behaviors, OCB). I metastudien undersöktes vilka förmedlare av samband, mediatorer, mellan de två variablerna ledarbeteende och följarpresentation som har starkast effekt. Utfallet gav att följarnas uppfattning om *kvalitén* i relationen med deras ledare var den enskilt väsentligaste förmedlaren. Närmare bestämt var svaret på frågan varför följare presterar bättre som en reaktion på ledarbeteende, enligt studien, graden av *tillit* mellan ledare och följare.

Övervägande delen av de ingående studierna var kvantitativa, positivistiska och hypotesprövande. En annan begränsning som Gottfredson et al. (2017) nämner är just svårigheterna att särskilja mediatorer, främst i de många undersökningar som grundar sig på frågeformulär som metod. Att så få studier har fokuserat på ledarskapets väsen har medfört att teoriernas kvalité kan ifrågasättas, och därmed underlaget som studerats. Likväl bidrar Gottfredson et al. (2017) omfattande metastudie med kvantitativa bevis för att ledare med förmåga att skapa tillitsfulla allianser verkligen leder bättre än andra. Resultatet av forskningen stärker också teorin om att ledarbeteende påverkar medarbetare genom att förklara *hur* det gör det.

### 2.2.2 En definition av tillit

Gottfredson et al. (2017) studie påvisar att fenomenet tillit kan vara det som avgör kvaliteten på ledarskapet. Därmed framstår tillit också vara en viktig förutsättning för att bedriva strukturerad verksamhet. I takt med att intresset för tillit de senaste åren ökat har också antalet definitioner tilltagit (Brandebø 2015). Likt ledarskap saknar tillit en vedertagen definition. Men bland alla begreppsbestämningar går det att finna flera likheter mellan de båda fenomenen. Även inom tillit finns exempel baserade på traits, som individuell benägenhet att lita på andra, eller inre förmåga att utstråla förtroende. Egenskapsinriktad forskning brukar karakterisera tillit med integritet och välvilja (Ibid.). Ingen av de tidigare nämnda ledarskapsmodellerna använder de begreppen eller kombinationen av egenskaper.

Ett ytterligare sätt att avgränsa och precisera är att utgå från beteendebaserade teorier. Tillit kan då beskrivas som att kunna förutsäga positiva eller negativa konsekvenser, som kan inträffa till följd av ett visst beteende (Mayer m.fl. 1995). Kanske manifesteras och operationaliseras tillit bäst när det inte finns (Schoorman m.fl. 2007). I en sådan miljö råder osäkerhet, tvivel och misströstan och individernas tolkning av konsekvenser gör att de inte vågar misslyckas. Förhållanden utgår då främst från makt och arbetskontrakt, t.ex. transaktioner: arbete i utbyte mot lön. Avsaknad av ett säkert socialt klimat medför en begränsning i den enskilde medarbetarens handlingsutrymme.

Tillit kan leda till psykologisk trygghet, vilken ofta hänger ihop med att risktagande är tillåtet (Brandebø 2015). Implicit är det liktydigt med att organisationer tillåter att individer och grupper får göra fel. Gottfridsson et al. (2017) beskriver tillit mellan chef och medarbetare som ett ömsesidigt utbyte av sociala värden som förtroende, respekt, engagemang och inflytande.

Den definition av tillit som används som utgångspunkt för den här studien är Mayer et al. (1995, s. 712):

The willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party.”

Definitionen ovan är troligtvis den vanligaste avgränsningen av tillit (Brandebø 2015). Konsekvensbedömning och att våga ta risker baserat på förväntad respons återkommer även här. Även om Mayer et al. (1995) menar att det kan vara svårt att härleda om tillit är orsakande stimuli, antecedent, för att våga ta risker, eller om omvänt förhållande gäller.

Avgränsningen tydliggör också att tillit är en process som kan ta år att bygga upp. Att betrakta tillit, precis som ledarskap, som en process indikerar i båda fallen att ett samspel mellan ledaren och medarbetaren är grundläggande. Snarare än en rationell envägskommunikation. I en vidareutveckling av perspektivet kan tillit betraktas som ett framväxande tillstånd, som ett socialt kapital mellan människor (Coleman 1988; Schoorman m.fl. 2007). Dels blir det då möjligt att buffra, bygga, tillit. Dels medför det vid energikrävande belastningar, som konflikter, också en möjlighet att göra uttag, en transaktion, ur ”tillitsbanken”.

### 2.2.3 Tillit ur en styrningskontext

Förmågan för en chef att bygga tillit bestående av ömsesidigt förtroende och respekt ter sig vara grundläggande för att medarbetarna skall engagera sig. Fenomenet ingår också som komponent i de flesta ledarskapsmodeller. Trots goda intentioner hos en enskild chef kan tillit på individ- och gruppnivå skapa logiska konflikter med organisationens intressen (Mumford & Hunter 2005; Wallin m.fl. 2014). Även på organisationsnivå är det till men för effekt och medarbetares hälsa att hemfalla åt "låt-gå-styrning". Balanserad organisatorisk struktur stödjer tillit, bl.a. genom att erbjuda rättvisa, resursfördelning och att utvärdera hur arbetet utförs i linje med medvetna strategier.

Mumford (2005) menar dock att det är svårt att finna den perfekta maktbalansen. Den organisation som aktivt vill främja handlingsutrymme kommer därför att uppleva flera logiska konflikter. För det första finns organisationens behov av att styra och skapa stabilitet. För det andra finns individens önskan om självförverkligande. För det tredje ändras den inre och yttre kontexten ständigt. Detta är troligtvis en viktig bidragande faktor till att organisationsforskningen kommit fram till olika resultat (Ibid.). Paradoxen kan därmed också delvis förklara förändringsmotstånd när tillit på organisationsnivå diskuteras. Den organisation som ger medarbetarna egenkontroll kan också känna att den ger upp en del av sin möjlighet att styra på detaljnivå.

En organisations strategiska och rationella styrning, t.ex. manifesterad i policy och mål tal, överensstämmer därför inte alltid med vad som faktiskt utförs i dess operativa delar (Mumford & Hunter 2005; Eriksson-Zetterquist 2009; Wallin m.fl. 2014). Elementen kan till och med verka vara löskopplade från varandra. Handlingsmässigt kan det visa sig genom att organisationen säger sig göra en sak, men i den operativa verkligheten agerar annorlunda. Blir löskopplingen för stor mellan det sagda och det gjorda kommer den avsedda strategiska effekten att minska. Mumford et al. (2005) menar att styrning och kultur antingen kan försvaga eller förstärka organisationens nödvändiga processer. En alltför rigid organisation där tänkandet och beslut oftast utförs centralt, begränsar chefers mandat och medarbetares handlingsutrymme. Organisationer som vill stimulera tillit behöver därför istället anta en främjande inriktning, som är tolerant mot osäkerhet och misslyckande. Men tillitsbaserad styrning är inte detsamma som en verksamhet utan centralisering, en som är fri från byråkratisk formalisering. Vid tillitsbetonad styrning framstår det som viktigt att ha ett systemtänk. Att övriga styrmedel, både från organisationens strategiska delar men även kultur och normer, är i samklang och stödjer processerna (Mumford & Hunter 2005; Eriksson-Zetterquist 2009).

Genom att underbygga tillit, utan att vara otydlig kring mandat, skapas handlingsutrymme för medarbetare och beslutsmakten förflyttas utåt i organisationen. Det kan visa sig i att chefer och medarbetare har bemyndigande att, i samverkan, disponera över arbetstid och att prioritera mellan arbetsuppgifter. Det kräver i sin tur en helhetssyn på verksamheten, ett systemtänk, som medför samverkan över avdelningsgränser. Detta i kontrast till den maskinbyråkratiska organisationen (Mintzberg 1980). Beslutsfattandet och tänkande är där istället begränsat till ett fåtal utvalda i organisationens centrala och strategiska delar. Där är medarbetarna i den operativa delen alienerade, med låg grad av självbestämmande och förståelse för den egna insatsens betydelse för sammanhanget. Tillit kan ur det perspektivet ses som en motreaktion på tidigare styrningsmodeller som strävar efter att minska risker och avvikelser.



#### 2.2.4 Tillit i en ledarskapskontext

För att utföra sitt uppdrag behöver cheferna i organisationen ha ett balanserat handlingsutrymme och ett känt mandat, bl.a. för att kunna göra individuella utfästelser (Wallin m.fl. 2014). Att leda med tillit innebär, precis som vid styrning, att kunna hantera paradoxer. Att positionen chef kolliderar med rollen ledare är ibland oundvikligt. Å ena sidan förväntas den ansvariga initiera struktur genom att fördela resurser som tid och pengar, styra mot mål och ställa förväntningar (Judge m.fl. 2004; Wallin m.fl. 2014). Å andra sidan förutses att chefen har förmåga att transformera. Att genom sitt beteende stimulera och befrämja medarbetare att i själ och hjärta utföra sina arbetsuppgifter. En duglig chef och ledare förväntas kunna balansera och växla mellan ledningens och medarbetarnas förväntningar. Handlingsmässigt genom att tillföra rätt mängd struktur och konsideration. För att betraktas som funktionell behöver en chef också ha en s.k. containerförmåga (Wallin m.fl. 2014). Teorin anger att chefen måste kunna varsebli och härbärgera budskap utan förvrängning av innebörd. I praktiken förväntas chefen inte bara meningsskapa (sensmaking) information från organisationens strukturella del. Informationen skall också omsättas, meningsgivas (sensegiving), i den operativa delen utan att innebörden förvrängs. Ledaren förväntas också kunna leda uppåt och därmed transformera budskap oförvrängt tillbaka, på samma sätt, till den strategiska delen av organisationen.

De presenterade teoretiska och normativa förväntningarna har visat sig vara krävande (Wallin m.fl. 2014). Inte minst tar de en stor uppsättning exekutiva förmågor i anspråk. Observationsstudier över chefers faktiska arbetsituation bekräftar förekomsten av en krävande arbetsmiljö, samt att det finns en rådande skillnad mellan teori och praktik. En forskare som har studerat chefers realiteter, executive behaviour, och identifierat några gemensamma utmaningar är Kotter (Bolman & Deal 2005). En chefs agenda beskrivs som ad-hoc, mer styrd av andras prioriteringar än sina egna. Det medför att operativa uppgifter, t.ex. förhandlingar, kommunikation och samverkan, gör att strategiskt arbete starkt begränsas. De beslut som tas beskrivs som grundade på känslor och intuition i stunden, snarare än som rationella överväganden. Många av slutsatserna har replikerats i senare studier, även i Sverige. Ledaren är dock bara ett av flera verktyg i ett större system (Alvesson m.fl. 2017). Organisationens övriga styrmedel måste främja tillit och vara i samklang för att nå effekt. Förutom tillitsbaserad styrning från organisationens strukturella delar påverkar även kultur och normer i kombination med tolkningar av konsekvenser (Mumford m.fl. 2002).

En av Gottfridsson et al. (2017) slutsatser är att den teori som bäst förklarar resultatet av deras undersökning är "leader-member-exchange", (LMX). En grundtanke i den teorin är att organisationen genom dess chefer skall samverka med medarbetarna bortom arbetskontraktet och skapa allianser för att fullgöra det övergripande uppdraget (Yukl 2013). Centralt i teorin blir då att förstå hur medarbetarnas tillit skall erhållas. Kvaliteten på relationen mellan ledaren och följaren avgör. Hög kvalitet utvecklas över tid, som en process, med varje enskild medarbetare genom ömsesidig förstärkning. I förlängningen förväntas det leda till ömsesidigt beroende, lojalitet och stöd. Det finns många teorier om tillit som grundar sig på socialt utbyte. Vissa forskare likställer också den förtroendeskapande process som beskrivs inom LMX med tillit (Brandebö 2015). Förtroende anses då utvecklas genom upprepat utbyte mellan två individer.

## 2.3 Sammanfattning av den teoretiska referensramen

Chefen uppfattas ofta som en rationell universalmedicin mot alla slags problem i verksamheter. Även om kraven på chefer utifrån teorier och realiteter kan framstå som övermäktiga, verkar inte ledaren i ett kontextuellt vakuum. Viktigt verkar vara att dels ha stödjande system med så få logiska konflikter som möjligt. Dels organisationens förmåga att balansera behov av handlingsutrymme med styrning. På senare tid har även större vikt lagts vid tillit som det förlösande fenomenet i organisationer. Ofta förknippas tillit och ledarskap med varandra. Konsekvensbedömning i relation till att våga ta risker samt handlingsutrymme är subjektiva teman som återkommer vid betraktande av de båda fenomenen. Ett konkret uttryck för tillit framstår därmed vara medarbetares individuella uppfattningar om handlingsutrymmet. D.v.s. vad som är tillåtet i organisationen, utifrån vilka konsekvenser handlandet får. Att inom organisationen bemästra paradoxen att vara tolerant för misslyckande framstår därmed som avgörande för tillitsbaserad styrning och ledning. En annan återkommande överensstämmelse mellan fenomenen tillit och ledarskap är att inte bara betrakta dem som en process. Istället är det nödvändigt att belysa dem ur ett systemperspektiv, som delar av en samspelande helhet.

### 2.3.1 Teoretiska faktorer som påverkar tillit i organisationer

Hur faktorer påverkar tillit i organisationer och ledarskap kommer att tolkas ur ett beteendeperspektiv. Dominerande i teorin är *konsekvensbedömningar*. Ett begrepp som även återkommer i teorier om tillit. Att balanserat kunna tillföra *struktur och konsideration* är centralt för det goda ledarskapet och en viktig faktor för att fenomenet tillit skall utvecklas. Tidigare forskning har givit att det är svårt att beskriva och förstå enskilda faktorer som föder tillit. En förväntning är därför att fenomenet kommer att skildras och förnimmas utifrån när det inte finns. Motpolerna *låt-gå-ledarskap* och att tillföra för mycket struktur har tidigare visat sig vara två faktorer som påverkar tilliten i organisationer. Att organisationen och chefen skall bemästra att tillföra en balanserad form av struktur och konsideration har i praktiken visat sig vara svårt. Det kan grunda sig delvis i *logiska konflikter*, en faktor som också påverkar tilliten negativt. Organisationens förmåga att med hjälp av dess chefer skapa *tillitsfulla allianser* med medarbetarna är en faktor som har visat sig påverka tilliten. En faktor som i sin tur har visat sig påverkas av det *handlingsutrymmet* som medarbetare och chefer varseblir.

### 3. Metod

I det här kapitlet beskrivs det tillvägagångssätt som lett fram till resultatet. Det görs inledningsvis genom att diskutera förhållningssätt. Därefter redogörs för avvägningar och processer, vilka källorna är samt hur insamlingen har utförts. Vidare resoneras kring studiens tillförlitlighet, dess etiska förhållningssätt samt reflexivitet.

#### 3.1 Studiens kunskapssyn

Målet med den genomförda studien var att beskriva och förstå hur ledares beteende påverkar medarbetare, med särskilt inriktning på tillits innebörd. Genom att fokusera på just *hur*, istället för att utforma ett antal homogena och normativa kategorier, hade undersökningen som syfte att fokusera på ledarskapets komplexitet. Förståelse för kvalitativa mellanmänniska underliggande påverkansprocesser var därmed i fokus. Närmare bestämt hur ledarskap och tillit meningsskapas och tolkas. Istället för att endast återge ett innehåll, var intentionen inriktad på mening och innebörd. Studiens frågeställningar anger därmed ett konstruktionistiskt perspektiv. Respondenternas egen tolkning av budskap, samt hur de knyter dessa till egna erfarenheter var centralt (Creswell & Creswell 2018). Olika respondenter förutsågs därmed tolka ett och samma fenomen olika. Svaren förstås därmed som att de utformats subjektivt genom att deltagarna aktivt försökte att skapa mening. Studien förlitade sig därför så mycket som möjligt på deltagarnas varseblivning, för att förstå hur olika fenomen hänger samman.

Problemställningen anger också ett perspektiv där ledarskap ses som en ständigt fortgående handling, en process. Innebörder ändras därför med tiden, bl.a. beroende på yttre omständigheter, och det är individen själv som i processen konstruerar sin verklighet. Ett konstruktionistiskt perspektiv genererar också förståelse för att även utforskarens bakgrund formar tolkningar av den verklighet som skall förstås. Därför var det viktigt att genom hela processen inta en medveten reflexiv ställning. Det innebär exempelvis att överväga alternativa förklaringar av det som uppfattats. För att undvika bias vid tolkningar var det därför väsentligt att använda en metod som medgav förhandling av dessa personliga subjektiva uppfattningars betydelser.

#### 3.2 Metodval och process

Studiens inriktning gav att insamling av underlag behövde ske med närhet till objekten. Avsaknad av *en* enskild sanning gjorde det viktigt att skapa en fördjupad och mångfacetterad förståelse av deltagarnas tolkningar av sig själva och omvärlden. Styrande för att uppnå studiens intentioner var därmed att använda metoder som kunde fånga essensen i och indikera varför de medverkande betar sig som de gör.

Intervjuer framträdde som en lämplig metod för insamlandet av kunskap kring *hur* chefers beteende påverkar den enskilde medarbetaren. Nedan beskrivs och argumenteras ytterligare för det förfaringssätt som använts för att uppnå studiens kunskapssyfte. Målet är att skapa en transparent förståelse för hur studiens underlag samlades in och för de val som gjordes under processen.

### 3.2.1 Urval av informanter

En grundförutsättning för att erhålla förståelse med hjälp av intervjuer är att det finns förtroende mellan den som intervjuar och respondenten (Engquist 1994; Easterby-Smith 2018). Kedjeurval är en metod som har visat sig användbar i undersökningar där förtroende och sekretess bedömts vara viktiga (Bryman & Bell 2015). Tillvägagångssättet beskrivs ibland som ”möjligheternas urval”. En utmaning med urvalsmetoden kan vara att uppnå en tillräcklig mångfasetterad, representativ, förståelse från olika kontexter. En allt för snäv selektion kan ge en snedvridning av resultatet vilket medför svårigheter att dra ytterligare slutsatser. Efter att ha avvägt fördelarna med kedjeurval och beaktat dess utmaningar ansågs den bäst lämpad som förfaringssätt för den här studien.

För att utnyttja metodens möjligheter har det vid selektion särskilt vinnlagts om att tillfråga ett varierat urval av informanter. Detta för att få rikligt med information från flera sektorer för att förstå hur ledare påverkar medarbetare. Totalt medverkade tio respondenter, varav fyra är kvinnor, från olika arbetsplatser och yrkesgrupper. Ingen av de intervjuade arbetade på samma arbetsplats. Ingen av dem har en position med direkt rapportering till personal. Nedan redovisas en översikt av respondenterna (se tabell 1).

<b>Respondent</b>	<b>Nuvarande verksamhet</b>	<b>Yrkesutövning</b>	<b>Kontakt med extern kund/brukare</b>
Respondent A	Privat	Lärare	Ja
Respondent B	Offentlig	Tekniker	Nej
Respondent C	Offentlig	Undersköterska	Ja
Respondent D	Offentlig	Fritidspedagog	Ja
Respondent E	Privat	Ingenjör	Nej
Respondent F	Offentlig	Lärare	Ja
Respondent G	Offentlig	Ekonom	Nej
Respondent H	Offentlig	Handläggare	Ja
Respondent I	Privat	Tekniker	Nej
Respondent J	Privat	Ekonom	Nej

Tabell 1. Förteckning över respondenter

Utifrån de insamlade insikterna framkom mönster, vilket gjorde att vidare antaganden kunde göras. Sambanden presenteras i diskussionsavsnittet i form av ett antal slutsatser. Till stora delar stödjer underlaget presenterade teorier. Det framkom dock några diskrepanser. De olika individuella aspekterna, som sammantaget ändå erbjöd möjligheter att se relationer, gjorde att kunskapsmättnad värderades som uppnådd.

### 3.2.2 Datainsamling

För att förvärva en djupare förståelse av fenomenen ledarskap och tillit behövdes ett rikligt underlag utvinnas. För att inte forma medverkandenas svar behövde frågeställningarna hållas öppna och generella. Studiens intentioner genererar därmed breda och allmänna frågeställningar, där svarens subjektiva betydelse behövde förhandlas för att förstås. Av det följde att semi-strukturerade intervjuer ansågs mest lämpliga att använda som underlag för empirin (Alvesson 2003; Easterby-Smith 2018). Metoden erbjuder öppna tolknings- och

anpassningsbara frågor, utformade efter vissa konkreta teman. Tillvägagångssättet är mer flexibelt och ger rikligare information än strukturerade intervjuer. Samtidigt har förfarandet medfört en högre grad av styrning än s.k. ostrukturerade intervjuer. De kan istället tendera att likna vardagliga samtal och utgå från respondenten istället för från sakfrågor (Creswell & Creswell 2018).

Utifrån syftet med studien togs teman och frågor som ska behandlas fram i förväg. En provintervju genomfördes där förståelsen av frågorna prövades. Den slutgiltiga intervjuguiden som användes finns redovisad i bilaga 1. För att göra det lättare att jämföra de olika svaren ställdes frågorna i den ordning som redovisas i guiden. Tack vare metodens flexibla utformning var det dock möjligt att vid behov under intervjuerna gå tillbaka för att diskutera och förstå logiska luckor i utsagorna.

Intervjuerna utfördes vid ett tillfälle per respondent. Nio av intervjuerna genomfördes på distans som videomöten över internet. En av respondenterna intervjuades via telefon. Val av forum berodde på att det vid studiens genomförande pågick en pandemi med restriktioner att träffas. Inskränkningarna i sättet att mötas bedöms inte ha påverkat insamlandet nämnvärt. En reflektion är dock att förfaringssättet gav mindre möjligheter till att tolka innebörden av kroppsmönster. Det kan ha påverkat tolkningen av respondenternas svar.

För att öka säkerheten kring förståelsen av informationen och minska risken för intervjubias användes tekniker som metakommunikation och parafrasering (Engquist 1994; Alvesson 2003; Flick 2014; Easterby-Smith 2018). Det kan beskrivas som kommunikation om det som kommuniceras. Handlingsmässigt görs detta t.ex. genom att återge och beskriva vad som sägs och upplevs. Målet var att dels säkerställa att källorna kände sig rätt uppfattade genom att förhandla om tolkningar. Dels att sondera om ytterligare information fanns. Genom s.k. member checking, metaåterkoppling av förståelsen till deltagarna, gavs avslutningsvis möjlighet att förhandla de övergripande tolkningarna (Creswell & Creswell 2018). Det överordnade målet med teknikerna var att säkerställa kvaliteten i samtalet genom att vara medveten om att intervjuaren tolkar uppgiftslämnarens tolkningar. Handlingsmässigt säkerställdes det genom att i dialog förhandla fram en gemensam förståelse. Det krävde att intervjuaren inte enbart fungerade som mottagare utan delade med sig av sin förståelse av det förmedlade. Genom ömsesidig återkoppling var ambitionen att minska riskerna för bias vid tolkningarna med målet att nå en gemensam samsyn.

### *3.2.3 Analys*

Intervjuerna sammanfattades skriftligen i direkt anslutning till att intervjuerna genomfördes tillsammans med reflekterande anteckningar, s.k. analytic memos (Saldaña 2011). ”Mini-analyserna” gjordes i stunden och var sammanfattningar av mönster och logiska luckor som framkom. De hjälpte dels till för att under intervjun kunna reflektera över det förmedlade. Dels gav de möjlighet att efter intervjun komplettera och berika tolkningar. Ljudet från intervjuerna spelades också in, vilket bl.a. möjliggjorde att korrekta citat har kunnat återges i empirin.

Den efterföljande kvalitativa dataanalysen innebar främst att koda, kategorisera, tematisera och systematiskt strukturera materialet i relation till studiens teoretiska utgångspunkter (Creswell

& Creswell 2018; Easterby-Smith 2018). Kategoriseringen minskade också risken för partiska svar, vilket ytterligare stärker materialets tillförlitlighet (Creswell & Creswell 2018). Underlaget granskades därefter utifrån ett fåtal centrala representativa kategorier, varpå de abstrakta företeelsernas beståndsdelar analyserades djupare. I kapitel 4 "Empiri" redovisas ett representativt urval av de tematiserade svaren. Erfarenheterna från de insamlade utsagorna jämfördes därefter med den på förhand redovisade teoretiska referensramen och kopplades till studiens syfte.

#### 3.2.4 Källkritik

*"Sannolikhet va, det måste ju betyda något som är likt sanning. Men riktigt lika sant som sanning är det inte om det är sannolikt."* (SVTplay 2013). Citatet kommer från Tage Danielssons monolog om sannolikhet. Vid alla studier är det viktigt att, med hänsyn till vald metod, vinnlägga sig om att så långt som möjligt ta reda på vad som är sant. Eller i varje fall vad som är sannolikt. Det är också viktigt att läsaren själv ges möjlighet att skapa sig en uppfattning om materialets trovärdighet och relevans. Transparens har därför eftersträvats, bl.a. i redogörelsen av val av metoder och tekniker. För att tillförlitlighet avseende författarens oberoende och perspektiv skall kunna bedömas återfinns också en kort presentation av författaren i 3.4 "reflexivitet".

Trovärdighet vid källkritik innebär bl.a. att förstå källornas autenticitet, trovärdighet, överförbarhet och meningsfullhet (Bryman & Bell 2015; Easterby-Smith 2018). Handlingsmässigt kan det göras genom att förstå om källorna har något syfte eller tendens, dvs. för fram åsikter som är menade att påverka. Samtliga källor har erbjudits anonymitet. Det kan medföra att deltagarna delger uppgifter som de inte hade kunnat berätta om de inte var anonyma. Men det kan också medföra att anonymiteten kan användas för att, medvetet eller omedvetet, driva en egen agenda (Alvesson 2003; Easterby-Smith 2018). Då ingen av källorna arbetar på samma arbetsplats kunde de inte påverkas av varandra. Därmed fanns inte heller någon enskild huvudman eller individ, t.ex. chef, som kan tänkas ta skada och därmed påverka intervjupersonen. Ingen av deltagarna har heller svarat tendensiöst ensidigt eller vinklat. Istället har samtliga svarat nyanserat och exemplifierat sina svar vilket stärker deras trovärdighet. Då de enskilda källorna i intervjuerna har utvecklat och argumenterat för sitt resonemang har de också tillfört för sammanhanget relevant information. Samtliga källor som har medverkat i empirin uppfattas därmed ha svarat på ett sätt som framstår trovärdigt och relevant. De har också bidragit med meningsfull information om studiens frågeställning.

En diskussion som ofta förekommer kring kvalitativa intervjuer är hur antalet medverkande påverkar den teoretiska mognaden (Saunders & Townsend 2016). Då inriktningen är att insamla rik empiri är antalet medverkande inte lika viktig (Easterby-Smith 2018). Vid bearbetning av empirin konstaterades att ytterligare intervjuer inte nödvändigtvis skulle ge några nya kategorier eller information om frågeställningen. Dock är det viktigt att förstå att transferabiliteten, överförbarheten, till andra kontexter är begränsad.

En omedveten bias vid intervjuer som påverkar kunskapsvärdet är den mänskliga benägenheten som benämns kognitiv dissonans (Alvesson m.fl. 2017). Enligt det synsättet kan människors förmedlade uppfattningar vara i dissonans med hur en individ faktiskt handlar. Det är ett synsätt

som till viss del strider mot beteendeperspektivet. För att kunna fungera i vardagen menar den kognitiva teorin att människor anpassar åsikter. I en intervjusituation kan det manifesteras sig i att uppgiftslämnare svarar så som personen uppfattar att hen bör svara. Det är därmed inte liktydigt med att personen agerar så i realiteten. Även om den här studien har beteende som diskurs är det vid bedömningen av resultatets relevans viktigt att förstå de implikationer som kognitiv dissonans kan ha för användbarheten.

Som tidigare redogjorts för så kan inte den betraktare som vill förstå komplexa fenomen som effekterna av ledarskap inte begränsa sig till ett enskilt perspektiv, t.ex. beteende. Egenskaper, kognitioner och kontext behöver betraktas tillsammans och i en större helhet, som ett system (Yukl 2013). Syftet med den här studien är inte att finna en normerande slutgiltig sanning. Därmed blir representativitet och generaliserbarhet mindre relevant. Samtidigt är det viktigt att reflektera över trovärdigheten och representativiteten i inferenser, logiska slutsatser som studien resulterar i. Speciellt värdet av implicita tolkningar av fenomen. I den avslutande diskussionsdelen återkommer frågeställningen om överförbarhet samt eventuella skillnader mellan det uttryckt sagda och handlingar. Här föreslås också vidare holistiska studier där triangulering förordas som ett sätt att ytterligare stärka trovärdigheten.

Då styrkor och svagheter ovan tas i beaktning är källorna som bygger denna studies resultat sannolikt trovärdiga och relevanta. Därmed bedöms empirins kunskapsvärde vara användbart i relation till frågeställningen.

### **3.3 Etiskt förhållningssätt**

Intervju som metod ger den närhet och förtrolighet som behövs för att kunna förstå hur komplexa mellanmänskliga fenomenen uppstår. Men förfaringsättet medför också att ett antal etiska avvägande har behövt göras. Som stöd i genomförandet har Vetenskapsrådets (2017) forskningsetiska direktiv, exempelvis gällande informations-, samtyckes-, konfidentialitets- och nyttjandekrav, varit vägledande.

Det har det inneburit att deltagarna i samband med inbjudan informerats om studiens syfte, dess förutsättningar och att deltagandet är frivilligt. Informanterna har också informerats om de lagliga ramar som omgärdar ett arbete inom högskolan och som erbjuder personlig integritet. Efter samtycke har intervju bokats och i samband med det har även skriftlig information om studien skickats ut, se bilaga 2 ”missivbrev”. I inledningen av intervjuerna har de etiska frågorna ytterligare diskuterats. Framförallt den personliga integriteten, exempelvis rörande att personliga åsikter inte skulle komma att kunna härledas i det slutgiltiga materialet.

För att kunna skildra resultatet av empirin korrekt har intervjuerna spelats in, bl.a. för att kunna återge citaten precist. Som en del av analysen har svaren tagits ur sitt sammanhang. För att i möjligaste grad säkerställa förståelse av respondenternas andemening användes intervju-tekniker för återkoppling. De redogörs närmare för i 3.2.2 ”datainsamling”. Då samtliga deltagare är anonyma skyddas de från att exponeras för eventuell skada och kränkning. Insamlade uppgifter har också hanterats på ett sätt så att utomstående inte kan ta del av dem.

Enligt överenskommelse med deltagarna används underlaget endast till den innevarande studien.

Sammanfattningsvis har samtliga tillfrågade medvetandegjorts om studiens process och vad deltagandet innebär samt därefter accepterat att delta i undersökningen. Samtliga har också fått information om var studien kommer att publiceras och har därmed själva möjlighet att ta del av det presenterade underlaget.

### **3.4 Reflexivitet**

En interferens, störning, som påverkar den kvalitativa undersökningens trovärdighet är betraktarens förförståelse (Creswell & Creswell 2018). För att undvika bias är det bl.a. viktigt att fokusera på kärnan: att genom hela processen vilja lära sig förstå fenomenets mening (Saldaña 2011). En risk är dock att betraktaren, som fungerar som både instrument och tolkare, påverkar sanningen med sin konstruktion av verkligheten. Inte bara vid processer som datainsamling och tolkning, utan även tidigare vid val av frågeställning och metod. För att läsaren skall kunna reflektera kring uttolkarens förförståelse redovisas kortfattat data om författaren: För närvarande läser jag ”Magisterprogram i ledarskap - leda, styra och organisera” vid Högskolan Väst, Institutionen för Ekonomi och IT. Min tidigare grundutbildning är främst inom beteendevetenskap. Yrkesmässigt har jag arbetat med HR i över tjugo år, varav mer än tio år med eget personalansvar. Jag tror att min förförståelse av chefsrollen och dess utmaningar stärker min funktion som uttolkare.

### **3.5 Studiens trovärdighet och överförbarhet**

Ett ökat intresse för ledarskapets dynamiska och komplexa processer har gjort att allt fler forskare inom samhällsvetenskapen använder sig av kvalitativ metod (Yukl 2013; Brandebo m.fl. 2016; Easterby-Smith 2018). En del kritiker av kvalitativ metod anser att det är svårt att uppnå tillräckligt hög grad av validitet och reliabilitet (Easterby-Smith 2018). T.ex. att kunna upprepa en studie med samma resultat varje gång. Deras betydelse är dock inte lika stor inom kvalitativ forskning. Till skillnad från kvantitativa studier baseras de på antaganden och mindre på att fastställa teorier och hypoteser (Creswell & Creswell 2018). Hög validitet och reliabilitet är ofta förknippat med teknik- och naturvetenskap. I kvalitativa studier är det inte rimligt eller ens eftersträvänt. Med kvalitativa datainsamlingsmetoder som grund är det därför missvisande att använda kvantitativa riktmärken (Flick 2014; Bryman & Bell 2015; Creswell & Creswell 2018). Med utgångspunkt i studiens syfte användes istället riktmärket trovärdighet. Det beaktades främst genom verifiering av resultatet, bl.a. med hjälp av de tidigare beskrivna intervjuteknikerna i kombination med member checking. Genom att beskriva hur data samlades in och bearbetades, t.ex. under vilka förutsättningar och hur processen utvecklades, var målet att ytterligare stärka tillförlitligheten (Flick 2014).

Kvalitativa data med riklig information kan skapa en känsla av att det som observerats i ett litet urval går att extrapolera, d.v.s. att det är möjligt att dra långtgående slutsatser (Creswell & Creswell 2018). Den kunskapsprodukt som skapats är dock ett ögonblicks förståelse av karaktären hos de undersökta. Processer som att utveckla relationer kräver ofta flera år av



studier för att förstå (Yukl 2013). Därmed analyseras inte skeenden över tid i denna undersökning. Ambitionen var ändå att presenterad undersökning skall utgöra grund för fortsatta långsiktiga studier som kan bidra till ytterligare insikter om ledarskapsfrågan. För att möjliggöra vidare studier och upprepningar upprättades en logg under datainsamlings- och analysprocessen med information om tillvägagångssätt (Creswell & Creswell 2018). Då uppsatsprocessen var en del av ett examinationsförlopp granskades också studien av andra inom området kunniga, s.k. peer debriefing (Flick 2014).

#### 4. Empiri

Utifrån de intervjuades svar har underlaget tematiserats med utgångspunkt i de övergripande frågeställningarna. Svaren speglar de intervjuades röster om ledarskap och tillit och beskriver olika perspektiv på de komplexa fenomenen ledarskap och tillit. Nedan redovisas resultatet av tolkningarna i form av ett framträdande och belysande urval grupperat utifrån elementen:

- Perspektiv på fenomenet ledarskap
- Perspektiv på fenomenet tillit

Respektive respondent har tidigare redovisats under metod, i avsnitt 3.2.1 (se tabell 1). Nedan anges respondenterna som R-A, R-B, osv.

##### 4.1 Perspektiv på fenomenet ledarskap

Av de tillfrågade är det ingen som kan tänka sig att söka en tjänst som chef i den verksamheten där de nu verkar. Flera ger uttryck för att konsekvenserna av beteende kommer att påverka relationer som de har idag:

Relationen till andra är för viktigt. Om man är chef kan man inte vara arbetskamrat. (R-A)

Vill inte själv vara chef. Jag förknippar positionen till personalansvar. Att lösa konflikter och friktioner, sätta lön och så vidare. Behöver vara mer diplomatisk än vad jag är. (R-B)

Det hade varit roligt någon gång, men inte i den här positionen. Chefen får bara skit från alla håll /TYSTNAD/ måste spara in och prioritera. (R-C)

Kunskapsmässigt och erfarenhetsmässigt skulle jag klara av det. Men kan inte hantera pressen från alla olika håll som jag skulle ha svårt att släppa. Att göra alla till lags. Som chef måste man kunna stå emot. (R-J)

Kan tänka mig en chefsposition, men inte i den här miljön. Beror på vilken roll det är och hur mycket man har möjlighet att påverka. (R-H)

En del av de tillfrågade reflekterar också över att de redan idag, i sin roll som medarbetare, har ansvar:

Man har någon form av chefsroll idag fast man är inte chef. Äger frågor men inte alla resurser och kan därmed inte äga utfallet. (R-E)

När respondenterna ger uttryck för sin förståelse av ledarskap förstärks bilden av chefen som den yttersta ansvariga för utfall och att tillhandahålla en struktur:

Har haft olika chefer inom samma organisation som har agerat olika. Tolkar det som att chefen är viktig för hur det går. (R-I)

En chef leder gruppen. Ansvarar för att det är bra stämning. (R-C)

Chefen skall supporta: hjälpa till att prioritera och ibland ”trycka på” i organisationen i vissa frågor. Skall även ta tag i friktioner. (R-G)

Tillit är inte lika med fria radikaler, vi måste veta varför vi är här. (R-F)

Ta ansvar och stå upp för de anställda. Visar att man är den som är ytterst ansvarig och visar vart vi skall. (R-E)

Flertalet av de tillfrågade reflekterar också över chefspositionens komplexitet:

Balansen mellan empati och fast ledarskap är jättesvår men om man pratar med en chef på ett medarbetarsamtal så vill man att den personen skall vara en människa, inte en chef på en auktoritär position. (R-F)

Ledarskap är mycket självkänedom, att förstå hur man påverkar en grupp utifrån sitt uppträdande och hur man lägger orden och så vidare. Det tror jag inte alltid är på plats. Det är ofta man kan tro att den som är duktig i sitt yrke kan bli en bra chef, inte alls säkert att det faller väl ut. (R-J)

Chefen kan inte riktigt råda över lokaler och utbildad personal, ibland får man gilla läget och göra det bästa med det man har. (R-D)

Det jag känner saknas får man lyfta med chefen och har man tur så får man det, har man otur så /TYSTNAD/ men då vill jag också ha en motivering, kanske inte ryms i budget och så vidare. (R-I)

Åtskilliga lyfter också fram vikten av att som ledare ha förmåga att erbjuda medarbetaren handlingsutrymme. Snarare än att hålla inne med information och ansvar. Förmåga till konsideration är ett tema som återkommer i olika former.

Man har någon form av vision och är bra på att kommunicera det. Samtidigt att man är den som lyssnar och hjälper till om det finns problem. Men sen också att man ger ansvar också, att man inte sitter själv och håller på något. Att få andra att växa. (R-G)

Att man känner att man vågar gå dit och prata. Att man vågar säga saker som är obekväma. Och att man faktiskt tar tag i grejorna man kommer med, tillit till att den personen faktiskt hjälper till. (R-F)

Några svar kretsade också kring avsaknad av resurser, t.ex. tid, som större hinder för att fullfölja initiativ än eventuell avsaknad av tillit i organisationen.

Ja, men det beror på tidsbrist att jag inte har hunnit göra saker. Vi har ”högt i tak” och eget mandat att göra saker. Men arbetet består mycket av prioriteringar. (R-J)

Här fanns inga resurser som tid och pengar, men visst arbetsgivaren vill se delaktighet och förändring. (R-F)

...det var mer svårrott... /tidigare arbetsgivare/..., fanns inte tid och pengar och ingen ställde frågor om hur verksamheten kunde utvecklas. (R-H)

I resonemang kring tillit och att våga ta initiativ återkommer respondenterna till handlingsutrymme kopplat till konsekvensbedömning av personligt chefsbemötande. Flertalet beskrivna särdrag kretsar snarare kring önskat ledarbeteende, än önskat.

Idéer uppstår inte ens med vissa chefer. Ingen idé. Förväntar sig negativ respons. Vissa chefer föder inte idéer. (R-A)

Man kanske provar några gånger, och får man ingen bra respons så kommer man inte med fler förslag. (R-G)

När det gäller kritik så är det här i XX onda ögat om man har åsikter om resurser som inte finns. (R-J)

Flera svar reflekterade också över att det inte bara är konsekvensbedömningar kopplat till chefens respons som påverkar handlingsutrymme. Kollegors respons framträder också som en viktig faktor.

Ja när det bedöms att inte leda någon vart. När det finns informella ledare i gruppen, som har fått eller tagit sig mycket makt.(R-D)

Man kan inte vinna de diskussionerna, det är ingen idé. Dåligt ledarskap är när man släpper på sitt eget ansvar helt enkelt /TYSTNAD/ så styr man inte skutan utan man låter andra styra skutan /TYSTNAD/ det är lugnt och skönt. Någon annan får ta bråket. (R-E)

Kan bidra till de övergripande målen som enskild medarbetare, märks framförallt om jag ställer till det. Om jag gör fel så blir det konsekvenser för kollegor och kunder. (R-I)

Konsekvensbedömning inte bara till chef utan hela arbetslaget, liksom vågar jag komma med idéer i den här gruppen? (R-H)

#### **4.2 Perspektiv på fenomenet tillit**

Flertalet av de tillfrågade beskrev tillit som något som skall förtjänas. En övervägande majoritet gav uttryck för att fenomenet är något större än en envägsöverföring uppifrån och ner till den anställde.

Tillit är ett kitt för hela samhället, att kunna lita på arbetskompisar, på chefer, på organisationen, på helheten och i förlängningen på samhället i stort. (R-A)

Att alla har en samsyn om att göra ett så bra jobb som möjligt utifrån de förutsättningar man har. (R-D)

Tillit går inte bara uppifrån och ner. Det genomsyrar hela organisationen. (R-B)

Intressant med tillit, bara man nämner det så tänker man chefen. Men det beror på så mycket mer. (R-I)

Alla har ett ansvar. Man kan inte bara säga att ledarskapet ligger på chefen. Man gör ju sin ledare som grupp. (R-C)

Ärlig. Håller vad de lovar. Återkopplar och så. (R-B)

Tillit visar sig genom att man vågar prata och säga saker som är obekväma, att det är högt i tak. (R-H)

Chefen skall känna förtroende men även omvänt, det går i två riktningar. Utföra arbetet på rätt sätt. Ärlighet, både delar positivt och negativt utan att ta illa vid sig. (R-E)

Några av svaren kopplar tillit till yrkesrollen.

Jag är anställd för att jag kan mitt jobb. (R-B)

Känner mig trygg i min yrkesroll och vet att jag gör ett bra jobb. Jag känner faktiskt att cheferna har förtroende för mig. (R-D)

Förutom att se sin egen roll i att skapa tillit, återgav alla de tillfrågade att tillit mellan arbetskamraterna är minst lika viktigt som till sin närmaste chef. Respondenter som angav att

de hade ett stort handlingsutrymme gav starkast uttryck för vikten av att alla kände tillit till varandra.

Att man kan lita på ens kollegor och chef gör ett bra jobb och att de litar på att jag gör ett bra jobb. (R-J)

Att chefen litar på sina anställda. Men nästan mer på tillit mellan närmaste kollegor som man är i behov av för att kunna utföra sin del av arbetet rätt, t.ex. att de gör det som de skall och gör det i tid. (R-I)

Arbetsmoralen varierar i gruppen. (R-D)

Flera beskrivningar av tillit kretsade också kring när fenomenet inte finns.

Tillit märks när det inte finns. (R-G)

Kanske inte tänker på begreppet tillit i vardagen. Men när man tänker tillbaka på tidigare chefer är det ganska lätt att peka ut vilka man har känt tillit till och vilka som har haft längre till tillit. (R-H)

Har inte tilliten funnits har jag bytt jobb, varje gång. (R-A)

I diskussion kring om de tillfrågade upplever att de kan medverka till att nå organisationens övergripande mål erfars en bild av upplevd löskoppling mellan strategiska mål och den operativa verkligheten.

Vi är inte delaktiga i hur de övergripande målen har satts, svårt att översätta dem. (R-D)  
Mål är svårt att bryta ner till min nivå. Märks mest om jag inte gör det jag skall, på så sätt kan jag påverka resultatet. (R-E)

Jag kan känna att det glappar i de olika leden /TYSTNAD/ chefer känner inte till verksamheten och chefernas chefer känner inte till vår vardag. (R-F)

Jag kan göra mina saker i tid. På det sättet påverkar jag en del av målen för hela företaget. (R-I)

Jag kan påverka målen genom att leverera mina projekt i tid /TYSTNAD/ då påverkar jag en del av målen för hela företaget /TYSTNAD/ men samtidigt så är det ju inte så att jag som den enskilda lilla kuggen kan göra /TYSTNAD/ det kräver ju att man får med sig en massa andra folk och framförallt cheferna över vår chef också. (R-G)

Cheferna har uppdrag att hålla budget och personalen har uppdrag att fightas för kvalitén på arbetet. Det är ganska ofta som att båda parter upplever ett glapp däremellan. (R-F)

Känner till övergripande målen, men upplever inte att jag kan påverka dem så mycket själv. (R-C)

Målen bestäms på en högre nivå, men har ofta en bra förankring och jag litar på att de använder sig av kompetent folk när de formulerar mål. (R-J)

I dialog kring vilket stöd medarbetaren önskar från organisationen för att kunna lösa övergripande uppgifter återkommer flera svarande till ett behov av tillföra struktur. Men även förväntningar på chefen skall representera och att stå upp för de anställda och arbetsgruppen framkom.

Gränsdragningar måste bli tydligare. Vad är mitt ansvar och vad är kollegans. (R-H)

Det är ganska tydligt vad målen är, det svåra är ”huret”, alltså hur skall man ta sig dit /TYSTNAD/ för det kan finnas väldigt många uppfattningar om det. (R-F)

Det behövs mer styrning, eller starkare ledarskap. (R-I)

Vi behöver mer struktur, tydliga rollfördelningar, gränssnitt, bättre måluppfyllnad, ”definition of done”; när kan vi anse oss klara med saker och ting? (R-E)

Det finns en stor informell struktur som avgör vad som egentligen är viktigt och vad som skall prioriteras. Mycket som flyter och oklart vem som bestämmer. (R-J)

Lätt att säga att man skall göra de här tio grejorna, men vilka tio grejor skall jag välja bort för att prioritera dem? Den styrningen saknas. (R-F)

Behöver en chef som också pratar uppåt, som vågar stå och säga till högre chefer att det här kostar den här verksamheten /TYSTNAD/ att våga ta fighten uppåt. Känner idag att cheferna sitter i en båt och ror åt ett annat håll. (R-H)

Även svar kopplat till att tillföra konsideration återkommer i viss mån, dock inte lika frekvent som dem som rör struktur.

Att en chef lyssnar på mig och ger mig synpunkter och att de har en inblick och förståelse för den verksamhet som man arbetar i. Då kommer tillit med automatik. (R-D)

Allt behöver inte genomföras men jag behöver få respons. (R-B)

## 5. Diskussion

Intentionen med den här studien har varit att undersöka hur ledarbeteende påverkar medarbetarna och att utvinna förståelse för faktorer som bidrar till tillit. För att skapa en djupare förståelse för frågeställningen samlades därefter empiri in, i form av intervjuer. I den här delen möts initialt utgångspunkterna i teorin och empirin i en tolkning av de studerade fenomenen. Kapitlet avslutas med två reflektioner, dels gällande studiens metod, dels kring det redovisade teoretiska samläget.

### 5.1. Ledarskap och tillit

Det insamlade underlaget i form av intervjuer har efter tematisering visat på ett antal övergripande samband. Förståelsen av underlaget har jämförts med teorier. Det har resulterat i att ett antal överensstämmelser påträffats. Men i några fall avviker materialet från den redovisade teorin.

#### 5.1.1 Gärna tillit, men först struktur!

Resultatet av studien visar att tillit är *en* viktig komponent för ledarskap som påverkar medarbetarens prestation. Men utfallet visar ingen enskild faktor som inverkar på effekten. Istället är det konsekvensbedömningar baserade på helhetsintryck som har effekt på medarbetaren. Resultatet står därmed i kontrast till de ledarskapsteorier som söker efter enskilda verksamma faktorer för det goda och konstruktiva ledarskapet. Istället ger resultatet att en chef förväntas lyckas med att balansera dubbla roller, vilket vore något av en paradox. Å ena sidan framförs önskemål om att hen handlingsmässigt ska ha förmåga att kliva in och hantera sakfrågor och prioritera vad som skall göras, fördela resurser, fastställa mål och peka mot en vision. Å andra sidan ska hen klara av att möta medarbetare med tillit och utan maktdistans, samt fungera som en möjliggörare.

Flera vittnar i studien om oönskade ledarbeteenden som de råkat ut för. Svårare var det för respondenterna att sätta ord på ”det goda ledarskapet”. Åtskilliga beskrivningar av fenomenet kretsade istället kring när det inte fungerar. Skildringarna angränsar till det som i teorier beskrivs som *låt-gå-ledarskap*. Resultatet av studien överensstämmer i de här avseendena med de centrala delarna av beteendebaserade ledarskapsteorier: att chefen förväntas att i balanserad form tillhandahålla *struktur och konsideration*. Svårigheterna att finna rätt balans i organisationen såväl som i det enskilda ledarskapet är t.ex. något som Mumford et al. (2005) belyser. Konsekvenser som beskrivs i teoridelen är löskoppling från den strategiska delen av organisationen. Något som även återkommer i utfallet av innevarande studie. Här framkommer önskemål om ökad styrning i vardagen. Denna ambivalenta inställning som framkommer problematiseras också av Mumford et al. (2005) som lyfter vikten av att även kultur och normer, behöver vara i samklang och stödja processerna. Denna synergi verkar saknas i flera av de tillfrågades vardagliga kontext.

Som konstaterats i teoridelen är inte chefen ensam om att axla det strukturella ansvaret (Alvesson m.fl. 2017). Resultatet av empirin indikerar dock inte att formell struktur från organisationens strategiska del, eller dess stödfunktioner, är det som påverkar vardagens arbete mest. *Konsekvensbedömningar* av hur andra kollegor, enskilda men kanske framförallt som



grupp, förväntas reagera framhålls som avgörande för det egna beteendet. Något som inte minst visar sig i svaren kring om de tillfrågade själva skulle vilja anta en ledande position. Att chefen är betydelsefull framhålls tveklöst, vilket är i samklang med den teoretiska referensramen (Yukl 2013; Alvesson m.fl. 2017). Men som styrmedel för utfallet av enskilt beteende framstår ändå konsekvensbedömningar av omgivningens, företrädesvis kollegers och kunders, respons vara mest betydande. Särskilt framhålls det i empirin av personer som uppger att de har relativt självständigt ansvar men där styrningen, t.ex. vem som gör vad och när, upplevs som låg. Resultatet visar att organisationer förväntar sig att arbetsgrupper skall fungera som mogna välfungerande team, som i dialog och förhandling når konsensus. Istället visar utfallet att gruppmedlemmarna fastnar i en frustrerande blandning av trygghetssökande och opposition.

Konsekvensbedömningars påverkan på beteendet är en central del av de presenterade teorierna. Kopplat till ledarskap utgår dock de många normativa teorierna från att medarbetarna skall följa ledarens stimuli, t.ex. instruktioner (Alvesson m.fl. 2017). Jämfört med utfallet av studien så framstår det teoretiska utgångsläget med fokus på vertikal påverkan vara överdriven. I studien framställer de svarande sig istället som medkonstruktörer. Konventionella teorier som främst fokuserar på samspelet mellan ledare och ”följare” visar sig därmed vara allt för ensidiga. Medarbetare framställs i dessa teorier som föremål för ledarens vilja. Istället visar resultatet i studien på att det är konsekvensbedömningar av kollegors respons som många gånger styr medarbetarnas beteende. Detta synsätt saknas i de presenterade teorierna och framstår därmed som ett perspektiv som behöver beforskas vidare.

Frånvaro av respons i form av återkoppling, liksom att förvänta sig att inte få någon, framstår som det mest förödande för att kunna göra välgrundade konsekvensbedömningar. Resultatet visar också att det hämmar tilliten hos den enskilde medarbetaren.

Att som anställd inte synas alls verkar, om än i tanken, föda destruktivt beteende bland de tillfrågade. Något som Hjalmar Söderberg (1905) sammanfattar i det kända citatet från romanen ”Doktor glas”:

Man vill bli älskad, i brist därpå beundrad, i brist därpå fruktad, i brist därpå avskydd och föraktad. Man vill ingiva människorna något slags känsla. Själen ryser för tomrummet och vill ha kontakt till varje pris som helst.

### *5.1.2 Effekten av konsekvensbedömningar*

Resultatet av studien visar att förtroende från organisation och chef är något som i grunden förväntas av medarbetare. Men det framkommer också att tillit inte är ett enkelriktat fenomen. Det egna ansvaret för att relationen skall fungera betonas också. Dialog och återkoppling framhålls som exempel på viktiga ingredienser för tillit. Flertalet av de tillfrågade understryker också att förtroende måste förtjänas och inte automatiskt följer en position. Men det framstår som att fenomenen ledarskap och tillit bäst beskrivs när de inte finns, något som även framkommer i teorierna. I studien framkommer olika skildringar av begränsat handlingsutrymme. Flera vittnar med hjälp av historiska exposéer om tidigare chefer som inte bedömts ”föda” tillit; utsagor som också känns igen från den teoretiska referensramen (Schoorman m.fl. 2007). Resultatet kring konsekvens- och riskbedömningar sammanfaller med de teoretiska

utgångspunkterna kring tillit. Utfallet stödjer även Mayer et al.:s (1995) diskussioner kring svårigheter att utröna vad som är det orsakande stimuluset, tillit eller att våga ta risker.

Resultatet, att medarbetarna förväntar sig att deras chef synliggör dem genom återkopplingar bortom arbetskontraktet, återfinns också i transformerande teorier. I synnerhet påträffas dessa allianser baserade på tillit inom LMX. Gottfredson och Arguinis (2017) menar i sin studie att uppfattningar kring kvalitén gällande relationen till närmaste chef baseras på graden av tillit. Normen i teorin är att styra genom att samråda och skapa individuella allianser med personalen. Hög kvalitet utvecklas som en ömsesidig process över tid mellan chef och medarbetare. Vikten av tillit i ledarskapet bekräftas av denna studies resultat. Men utfallet visar att det upprepade utbytet som tros skapa allianser saknas. Alla relationer behöver näras och de kommer med vissa förpliktelser. Det framstår som att uteblivna allianser inte beror på direkt ointresse från chefen. Resultatet visar istället att avsaknad beror på chefens komplexa realitet och trånga handlingsutrymme. En slutsats är att de organisationer som vill verka med tillit behöver styra chefer och medarbetares kontext i större utsträckning. Krav och resurser behöver vara mer balanserade. T.ex. behövs tid för att mötas och ge varandra återkoppling.

Utfallet påvisar också att det finns logiska konflikter mellan den strategiska och den operativa delen i organisationerna och att dessa påverkar tilliten. Detta överensstämmer med bl.a. Mumford et al. (2005). En återkommande fråga i respondenternas organisationer verkar röra vad som är ett väl utfört arbete. Skall resurser eller kvalitét vara styrande vid bedömningen? Resultatet går därmed emot de normativa och rationella delarna av ledarskapsteorierna. Där återfinns bl.a. en grundsyn som förutsätter att det råder en samsyn mellan ledaren och ”följare” om vad som skall göras och hur det skall utföras. I empirins svar framträder önskemål om mer struktur och allmän harmonisering med övriga styrmedel. Detta utfall kan uppfattas gå emot ett tillitsbaserat förhållningssätt. Men Mumford et al. (2005) menar att viss ökad struktur och fler rutiner kan frigöra tid och energi. Chefen och medarbetaren kan då istället lägga kraft på att skapa tillitsfulla allianser. Något som Gottfredson och Arguinis (2017) menar främjar konstruktivt ledarskap, såväl som effektivitet. Antagande som även denna studie stödjer.

En slutsats utifrån resultatet är att även horisontell tillit behövs. Framförallt mellan arbetskamrater. Utfallet ger att då individer avstår från att ta initiativ på arbetsplatsen beror det framförallt på individuella konsekvensbedömningar av gensvar från arbetskamrater. Studien påvisar att medarbetares vilja att få ansvar verkar vara större än den mellanmännsliga förmågan, framförallt i kollektivt tillitsbaserade processer. Den påvisar också att om förväntad respons från chef och organisation är i dissonans med den från organisationens kollektiv, så vinner kollektivets. De medarbetare i studien som har kontakt med slutanvändare, t.ex. kunder och brukare, anger också att förväntad respons från dessa starkt påverkar deras beteende. Även den här delen av utfallet går emot tongivande perspektiv som ser ledaren som agens för styrning (Alvesson m.fl. 2017; Behrendt m.fl. 2017). Ännu en slutsats är att en mer holistisk förståelse av vad som påverkar medarbetare i organisationen behövs. I synnerhet visar resultatet att kollegors förväntade konsekvenser inverkar på medarbetarens prestation. I den tongivande ledarskapsforskningen utgår perspektivet från att medarbetarnas handlingar är logiska följder av en chefs agerande (Yukl 2013; Brandebo 2015; Alvesson m.fl. 2017). Utfallet av studien visar att chefen är en faktor bland flera som påverkar beteende. Därför bör den som är

intresserad av mellanmännsliga påverkansstudier sträcka sig utanför den sfär som endast berör relationen chef-medarbetare. Det berör då även studier om tillit där det framstår alltför snävt att endast fokusera på relationen chef-medarbetare.

Resultatet visar att en kontinuerlig systematisk dialog om hur mål skall nås, dess förlopp, bakomliggande antaganden samt hur de uppfattas är vital för att lyckas med hållbar organisering. Centralt i beteendebaserade teorier är att konsekvenserna av vårt beteende är det som styr våra handlingar långsiktigt. De är också en förutsättning för att beteendet skall upprepas. Mål och mätningar är viktiga verktyg för en organisations styrning. Men studiens resultat påminner om att utan delaktighet och återkoppling som stimuli sker ingen varaktig beteendeförändring. Något som B.F. Skinner (1953) sammanfattar med orden:

The importance of feedback is clear. The organism must be stimulated by the consequences of its behavior if conditioning is to take place.

### *5.1.3 Tillit är ett komplext fenomen*

Flera faktorer i samverkan har påvisats påverka tilliten i organisationer och ledarskap. Centralt i relationen mellan chef och medarbetare är möjligheten och förmågan att skapa tillitsfulla allianser. Här påverkar resurser som tid för samverkan, men också det handlingsutrymmet som finns i organisationen. Logiska konflikter i organisationen är en faktor som påverkar effekten av tillitsfullt ledarskap. En annan framträdande faktor är organisationens och dess chefs förmåga att balanserat tillföra struktur och konsideration. Att medarbetarnas beteende styrs av konsekvensbedömningar är tydligt i studiens utfall. Men en skillnad mellan etablerade teorier och resultatet av innevarande studie är att andra relationer än den mellan chef-medarbetare påverkar. Det framstår här som att det finns ett teoretiskt gap. Den som vill förstå hur faktorer påverkar tillit i organisationer och ledarskap kan därför inte ensidigt fokusera på relationen mellan chef och ledare. Hela fenomenets komplexa sammanhang behöver undersökas.

## **5.2 Reflektion kring metod**

Ledarskapsforskning har historiskt till stor del utförts med hjälp av kvantitativa studier. Det har genererat många värdefulla svar av generell karaktär. Men det har också skapat en obalans i forskningen och ett gap till den verklighet som studerats. Oftast har studierna genomförts med hjälp av frågeformulär. Där har medarbetare retroaktivt fått bedöma hur ofta eller hur mycket en ledare har använt en viss typ av beteende. Undersökningarna fokuserar därmed på att mäta och fastställa ”myckenheter”. Attributionsteorier och stereotyper om ledarskap gör att svaren ofta blir partiskt formade av respondenterna. Å ena sidan har de många kvantitativa studierna genererat generella slutsatser, helhetsbilder, av fenomenet ledarskap utifrån ett strukturerat dataomfång. Å andra sidan har forskningens betoning på att finna ett definitivt och generellt grundrecept för ledarskap också skapat en obalans till det kvalitativa. Detaljer saknas om symboliska processer och meningsskapande. Kvalitativa undersökningar är bl.a. mycket svårare att genomföra och att analysera. Dessutom tar de längre tid att genomföra. Men för att skapa balans i forskningen krävs mer kunskap om orsakssamband. Sociala dimensioner som t.ex. människors motivation, tankesätt och attityder måste förstås av den som är intresserad av

hur processen ledarskap blir effektiv. För att möta obalansen inom forskningen behövs fler insikter samlas in om hur det goda ledarskapet skapas.

Även om ledarskap är en process över tid behöver många studier kalibrera sin ambitionsnivå i förhållande till verklighetens förbehåll (Yukl, 2013). Det gör det viktigt att förstå hur begränsningar i studien påverkar resultatet, t.ex. vilka tolkningar och frågor som inte kan klarläggas (Creswell et al., 2018; Easterby-Smith et al., 2018). För att besvara denna studies syfte har primärt intervju använts som förfarande. För forskningsfrågans sak så kan underlagets tillförlitlighet stärkas ytterligare. Triangulering, d.v.s. att tillföra en eller flera delar till befintliga teorier och data hade varit ett sätt att vidare stärka trovärdigheten (Creswell et al., 2018; Easterby-Smith et al., 2018; Yukl, 2013). Ett exempel skulle kunna vara att förena intervjuerna med observationer (Easterby-Smith 2018). Det skulle bl.a. kunna besvara om det förmedlade kognitiva är i samklang med handlingar eller om det råder kognitiv dissonans (Yukl 2013; Alvesson m.fl. 2017). Det skulle kunna bidra med en bredare holistisk förståelse. Ett annat exempel är att förena kvalitativa och kvantitativa mängddata, vilket kunde ge resultatet en kompletterande bild.

Ambitionen med den här studien har också varit att de presenterade resultaten skall skapa grund för fortsatta långsiktiga studier. Dessa skulle kunna bidra till ytterligare insikter om ledarskapsfrågan. Organisationer som studeras bör innehålla hela den komplexa omgivning som kausalt kan påverka effekten. Ledning, kanske till och med partners till organisationen skulle kunna medverka för att få en holistisk förståelse av det system som påverkar effekten. Denna studie visar att det omgivande kollektivet, kollegor och i vissa fall kunder, är de som främst påverkar tilliten och därmed den individuella effekten. Idag utförs mycket ledarskapsforskning på individ- och dyadnivå (Yukl, 2013). Flernivå-analys, på grupp och organisationsnivå, kan ge nya insikter om processer och bidra med olika perspektiv på forskningsfrågorna kring ledarskap och tillit.

Att kunna bygga allianser med de anställda är viktigt. Den här studien, tillsammans med den delen av forskningen som har perspektivet realiteter, framställer dock chefens vardag som kaotisk. Mer studier behövs därmed också kring hur chefer i verkligheten skall bemästra att förena vardagens krav med ett strategiskt tillitsbyggande beteende.

### **5.3 Reflektion kring det teoretiska gapet**

All the world's a stage, and all the men and women merely players: they have their exits and their entrances; and one man in his time plays many parts, his acts being seven ages.  
(William Shakespeare, As you like it, 1599)

Det kan framstå som att det finns ett glapp mellan forskningens sökande efter ett normerande recept för ledarskap och praktikernas, dvs. chefens, många gånger skiftande och komplexa vardag. Ett exempel på en tidig ”handbok” är Machiavellis (1996) ”Fursten”, utgiven första gången 1532. Här beskrivs det som ett strategiskt val för en ”chef” att antingen vara fruktad eller älskad. Liknande rationella antagande, att en duglig chef skall ha förmåga att kunna göra

balanserade och förnuftsmässiga val utifrån ett scenario, känns igen i moderna ”manuskript” för ledarskap. I en vardag fylld av händelser förväntas den dugliga chefen ha förmåga att analysera vad som egentligen sker och vilka alternativ som står till buds. Samtidigt ska hen också i stunden, likt en kameleont, rationellt välja vilket manus situationen kräver.

Utifrån studiens resultat framstår en chefs vardag snarare mer som en improvisationsteater än en välregisserad föreställning. I litteratur och forskning framställs orimliga rollkrav som fullt realistiska (Alvesson m.fl. 2017). En duglig chef förväntas ha nästintill magiska förmågor och fungera som rationell agens för organisationers effektivitet. Medarbetare tillskrivs i teorierna ofta rollen som objekt eller ”följare”. Beteendet förväntas vara direkt kausalt, d.v.s. ha orsakssamband med ledarens egenskaper, stilar och handlingar. Resultatet av denna studie påvisar istället att medarbetaren kan vara aktiv agent och medkonstruktör i sina mellanmänniska relationer. Utfallet konstaterar också att medarbetaren inte bara deltar aktivt och positionerar sig gentemot närmaste chef. Minst lika viktigt verkar kollegor och relationerna till dem vara för utfallet.

Kanske kan det påvisade glappet mellan forskning och praktik finnas i betraktarnas olika utgångspunkter. En forskare har ofta en akademisk publik som tänkt mottagare och har därmed inte som mål att beskriva komplexiteten i verkligheten. Istället eftersträvas förenklingar, som att hitta samband mellan olika fenomen och beskriva dessa. Till fördel för forskningens logik blir praktiska implikationer, hur teorier kan omsättas till realiteter, av mindre intresse. Inställningen kan förklaras med att vetenskapssamhället ställer krav på forskaren (Easterby-Smith 2018). Exempelvis på stringens och rigorositet, sträng noggrannhet, t.ex. gällande syften och metoder. Det leder i sin tur till att forskningen får en högre kvalitet både metodiskt och teoretiskt. Men det kan också bidra till en löskoppling mellan teori och verklighet, och ibland mellan forskare och praktiker (Alvesson m.fl. 2017).

Forskarens synteser sammanfattas i teorier, som därmed blir förenklade bilder av verkligheten, inte att förväxla med sanningar. Praktikern behöver därmed ha förmåga att relatera till och använda sig av olika slags perspektiv och forskningsresultat. Men mellanmänniska teorier är inte en avbild av verkligheten. Därför krävs också förståelse för att olika förhållningssätt kan samexistera och berika varandra. Översättningskompetens förutsätter inte bara att kunna sova i den stora mängden pseudovetenskap som finns om ledarskap. Perspektivseende förutsätter också att kunna relatera relevanta och forskningsbeprövade teorier till varandra. Dessutom krävs förmåga att reflektera över den egna organisationens villkor.

Slutligen behöver praktikern ha förmåga att översätta teorier som är viktiga för den egna realiteten. Alltjämt frodas pseudovetenskapliga ledarskapsrecept av typen ”gör så här så leder det till det här”. Dissonansen mellan forskning och praktik, samt svårigheterna att översätta och skifta perspektiv kan vara en förklaring till att skenläror blomstrar. Grova allmängiltiga förenklingar blir tillfälliga ledstjärnor när praktiker isomorfiskt imiterar varandra, utan avvägning till sammanhang (Eriksson-Zetterquist 2009). Detta är ett beteende som understödjs av konsulter med olika koncept att sälja.

En lösning för praktiker och forskare att överbrygga glappet och hjälpa varandra kan vara att samverka och gå i dialog. Att ingå partnerskap och utveckla ett arbetsintegrerat lärande är en variant. T.ex. att akademien och samarbetspartners i samhället samverkar kring komplexa frågor och lösningar (Högskolan Väst 2021). Praktikern kan då medverka i forskningsprocessen. T.ex. genom att beskriva och definiera vilket problem som skall undersökas. Hur data skall samlas in och vilken forskningsmetod som skall användas. Samt hur resultatet skall förmedlas. En positiv effekt med samproduktion av kunskap kan vara ökad förståelse, t.ex. för hur långt en teoris relevans sträcker sig. Samtidigt kan en nackdel vara att forskaren etablerar relationer till organisationer och förlorar sin kritiska distans. Med det i beaktande bör ändå fördelarna med samverkan överväga nackdelarna, i sökandet på svar kring de komplexa ledarskapsfrågorna.

## 6. Slutsatser

Den här studien har intresserat sig för hur medarbetare påverkas av ledarbeteende. Med hjälp av de intervjuades förståelse samt teori har faktorer som påverkar tillit i organisationer i allmänhet, och till överordnad chef i synnerhet, studerats. Flera samband mellan resultat och teori har påträffats, men också några skillnader.

### 6.1 Hur faktorer påverkar tillit i ledarskap och organisationer

Tongivande forskning har länge eftersträvat att finna enskilda normerande lösningar på forskningsfrågor kring ledarskap och tillit. Svaren på frågor kring hur faktorer påverkar de båda fenomen är svåra att konstatera, inte minst att klarlägga med säkra orsakssamband. Istället behöver betraktaren förstå det komplexa mellanmänniska samspelet och det sammanhang där det sker. En holistisk grundsyn behövs snarare än en snäv och normerande. Ett antal faktorer som påverkar tilliten i ledarskapet och organisationer kan dock identifieras. Att chefen har förmåga och ges möjlighet att skapa tillitsfulla allianser med medarbetare framstår som grundläggande. Det ger i sin tur att organisationen måste säkerställa att chefen har handlingsutrymme att göra utfästelser. Medarbetare och chefer behöver också resurser som tid för att samverka och i dialog bygga allianser. Organisationen som har konstaterat att den vill implementera en tillitsfull styrning behöver förstå om det finns logiska konflikter som motverkar den förmedlade strategin. Både organisationen och dess chefer behöver ha förmåga att utifrån behov balanserat tillföra struktur och konsideration. En slutsats är att det inom organisationer redan idag finns verksamma positiva och fungerande delar kopplade till tillit och ledarskap. Ett intressefokus för den som vill stärka en organisations humankapital ytterligare bör därför vara det som faktiskt påvisas fungera i organisationen. Ett promotivt alternativ till större omställningar kan vara att försöka göra det som görs bra ännu bättre.

Den här studien har ett beteendeperspektiv och ett resultat är att mellanmänniska konsekvensbedömningar är centrala. Men inte enbart i den enkelriktade åskådning chef-medarbetare som alljämt dominerar i många teorier. Istället visar studien att faktorer som påverkar tilliten i ledarskapet och organisationer måste förstås i det komplexa kollektivet.

För den organisation som vill leda med tillit är en praktisk implikation utifrån studiens resultat att det inte räcker med en viljeinriktning. Först bör en översyn ske över vilka holistiska förutsättningar som finns. T.ex. kan logiska konflikter i organisationen hämma viljeinriktningen och behöver därför identifieras. Finns det motsägelsefulla förväntningar på chefer och medarbetare bör de harmoniseras först. Istället för att endast se den enskilda chefen som agens till förändring bör organisationen också grundligt utreda de mellanmänniska processerna i organisationen som kan påverka effekten. Vad påverkar medarbetarnas konsekvensbedömningar i organisationen? Vem leder och påverkar vem? Det innebär också att det inte räcker med extern ledarskapsutbildning i tillit för organisationens chefer, om de sedan kommer tillbaka till en verklighet som skiljer sig från utbildningens laborativa miljö. Men om satsningar samordnas med organisationens allomfattande logik kan istället effekt nås. Tillit betyder därmed inte mindre styrning, snarare innebär det rätt balanserad styrning. Studien påvisar också vikten av att tillföra resurser i form av tid och mandat. Utan de möjligheterna finns inget handlingsutrymme att skapa tillitsfulla allianser.

## 6.2 Fortsatt forskning

Fler kvalitativa studier behövs för att skapa balans i forskningen och minska gapet till praktiker. Ändå är det viktigt att förhålla sig till de utmaningar gällande tillförlitligheten som har nämnts i analysen och som återkommer i flera närbesläktade kvalitativa studier. Den teoretiska referensramen belyser bl.a. vikten av att inte ha en övertro på direkta orsakssamband. Det är också viktigt att kunna redogöra för hur vi faktiskt vet att relation mellan det som studerats existerar. Mellanmänskliga forskningsresultat är kontextbundna. Ytterligare triangulering av studiens frågeställning och resultat skulle därför stärka trovärdigheten. Att pröva överförbarheten, validiteten, och tillförlitligheten, reliabiliteten, skulle också stärka studiens holistiska förståelse. Studien indikerar att perspektivet flernivå-analys kan ge värdefulla insikter. Att fenomenen ledarskap och tillit är komplexa är också återkommande i denna studie. Därför är det lämpligt att, oavsett perspektiv, jämföra framtida resultat med ett systemperspektiv för att skapa en helhetssyn.

De många kvantitativa studierna har bidragit med god generell kunskap om ledarskap. Men de har också skapat en obalans i forskningen, till nackdel för kvalitativ förståelse. Fler studier behövs därför som kommer nära objektet. För att ledarskapsteorier skall bli applicerbara i praktiken är en avslutande reflektion också att viss forskning bör genomföras i samverkan med praktiker. Det kan antas ge flera fördelar för förståelsen. Dels för de praktiker och forskare som medverkar. Dels för den rikare insikt av ledarskapsfrågor som helhet som på så sätt kan uppnås. För att berika forskningen bör dessa studier dessutom inrikta sig mer på realiteter, snarare än som tidigare forskning på rationaliteter.



## Referenslista

- Alvesson, M. (2003). Beyond neopositivists, romantics, and localists: A reflexive approach to interviews in organizational research. *Academy Of Management Review*, 28(1), 13–33. doi:10.2307/30040687.
- Alvesson, M. (2019). Waiting for Godot: Eight major problems in the odd field of leadership studies. *Leadership*, 15(1), 27–43.
- Alvesson, M., Blom, M., Sveningsson, S. & Torhell, S.-E. (2017). *Reflexivt ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Behrendt, P., Matz, S. & Göritz, A. S. (2017). An integrative model of leadership behavior. *The leadership quarterly*, 28(1), 229–244.
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2005). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Brandebo, M. (2015). *Military leaders and trust*. Karlstad: Fakulteten för humaniora och samhällsvetenskap, Psykologi, Karlstads universitet.
- Brandebo, M., Nilsson, S. & Larsson, G. (2016). Leadership: is bad stronger than good? *Leadership & Organization Development Journal*, 37(6), 690–710. doi:10.1108/LODJ-09-2014-0191.
- Bryman, A. & Bell, E. (2015). *Business research methods*. Oxford: Oxford Univ. Press.
- Coleman, J. S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94 S95–S120.
- Creswell, J. W. & Creswell, J. D. (2018). *Research design : qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Los Angeles: SAGE.
- de Vries, M. K. (2004). Organizations on the Couch:: A clinical perspective on organizational dynamics. *European Management Journal*, 22(2), 183–200.
- Easterby-Smith, M. (2018). *Management & business research*. London: SAGE.
- Engquist, A. (1994). *Kommunikation på arbetsplatsen : chefen, medarbetaren, gruppen*. Stockholm: Rabén Prisma.
- Eriksson-Zetterquist, U. (2009). *Institutionell teori : idéer, moden, förändring*. Malmö: Liber.
- Fleishman, E. A., Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Levin, K. Y., Korotkin, A. L. & Hein, M. B. (1991). Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation. *The Leadership quarterly*, 2(4), 245–287. doi:10.1016/1048-9843(91)90016-U.
- Flick, U. (2014). *The SAGE handbook of qualitative data analysis [Elektronisk resurs]*. Los Angeles: SAGE.
- Försvårshögskolan (2019). *Ledarskapsmodellen Utvecklande ledarskap*. <https://www.fhs.se/arkiv/berattelser/2017-06-08-ledarskapsmodellen-utvecklande-ledarskap.html> [2021-02-15].
- Google Scholar (2021). [https://scholar.google.com/scholar?hl=sv&as\\_sdt=0%2C5&q=Leadership&btnG=](https://scholar.google.com/scholar?hl=sv&as_sdt=0%2C5&q=Leadership&btnG=) [2021-02-18].
- Gottfredson, R. K. & Aguinis, H. (2017). Leadership behaviors and follower performance: Deductive and inductive examination of theoretical rationales and underlying mechanisms. *Journal of organizational behavior*, 38(4), 558–591.

- Hogan, J., Hogan, R. & Kaiser, R. B. (2011). Management derailment. I *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization*. Washington, DC, US: American Psychological Association, ss.555–575.
- Hunter, S. T., Bedell-Avers, K. E. & Mumford, M. D. (2007). The typical leadership study: Assumptions, implications, and potential remedies. *Leadership Quarterly*, 18(5), 435–446. doi:10.1016/j.leaqua.2007.07.001.
- Högskolan Väst (2021). *Det här är AIL. /arbetsintegrerat-larande/om-arbetsintegrerat-larande/* [2021-04-15].
- Judge, T. A., Piccolo, R. F. & Ilies, R. (2004). The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 36–51. doi:10.1037/0021-9010.89.1.36.
- Komaki, J. L. (1998). *Leadership from an operant perspective*. London: Routledge.
- Lévinas, E. (1969). *Totality and infinity: an essay on exteriority*. Pittsburgh: Duquesne University Press.
- Lindholm, M. (2006). *Pedagogiska grunder*. Stockholm: Försvarsmakten.
- Machiavelli, N. & Hybinette, K. (1996). *Fursten*. Stockholm: Natur och kultur.
- Mayer, R., Davis, J. & Schoorman, F. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management review*, 20(3), 709–734. doi:10.2307/258792.
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management Science*, 26(3), 322–341. doi:10.1287/mnsc.26.3.322.
- Mumford, M. D. & Hunter, S. T. (2005). Innovation in Organizations: A Multi-Level Perspective on Creativity. I Dansereau, F., & J. Yammarino, F. (red.). *Multi-Level Issues in Strategy and Methods*. Emerald Group Publishing Limited, ss.9–73.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B. & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *Leadership Quarterly*, 13(6), 705. doi:10.1016/S1048-9843(02)00158-3.
- Padilla, A., Hogan, R. & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *Leadership Quarterly*, 18(3), 176–194. doi:10.1016/j.leaqua.2007.03.001.
- Saldaña, Johnny. (2011). *Fundamentals of qualitative research [Elektronisk resurs]*. New York: Oxford University Press.
- Saunders, M. N. & Townsend, K. (2016). Reporting and justifying the number of interview participants in organization and workplace research. *British Journal of Management*, 27(4), 836–852.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C. & Davis, J. H. (2007). An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future. *Academy of Management Review*, 32(2), 344–354. doi:10.5465/AMR.2007.24348410.
- Schyns, B. & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership quarterly*, 24(1), 138–158. doi:10.1016/j.leaqua.2012.09.001.
- Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. New York: Macmillan.
- Sverige Tillitsdelegationen (2019). *SOU 2019:43 Med tillit följer bättre resultat : tillitsbaserad styrning och ledning i staten*. Stockholm: Norstedts juridik.

- SVTplay (2013). *SVTplay - Under dubbelgöken 1979*.  
<https://www.svtplay.se/video/28725998/under-dubbelgoken> [2021-05-7].
- Söderberg, H. (1905). *Doktor Glas : roman*. Stockholm: Bonnier.
- Vetenskapsrådet (2017). *God forskningssed*. Stockholm: Vetenskapsrådet.
- Wallin, L., Pousette, A. & Dellve, L. (2014). Span of control and the significance for public sector managers' job demands: A multilevel study. *Economic & Industrial Democracy*, 35(3), 455–481. doi:10.1177/0143831X13488002.
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66–85.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson.

## Bilaga 1 Intervjuguide

**Bakgrundsdata:** Anställd i privat eller offentlig verksamhet samt yrkesutövning

**Inledning:** Dialog kring intervjuens syfte, struktur och etiska förhållningssätt samt eventuella inledande frågeställningar från respondenten.

### Övergripande frågeställning:

- Ange kort vilka faktorer som påverkar din tillit för organisationer du verkat i
- Ange kort vilka faktorer som påverkar tillit för överordnad chef

**För stöd i samtalen har också följande fördjupande underteman använts:**

#### **Erfarenhet:**

Kan du berätta vad ”tillit” i arbetslivet betyder för dig?

Kan du berätta vad ”ledarskap” i arbetslivet betyder för dig?

#### **Några konkreta exempel från intervjupersonens sociala kontext och historia:**

Kan du beskriva ett tillfälle där du övervägde att ta ett initiativ på arbetet men avstod, vad fick dig att göra det?

Kan du kortfattat beskriva de övergripande målen i din verksamhet?

Hur kan du påverka att målen nås?

Vilket stöd behöver du för att åstadkomma det här övergripande målen?

Hur vill du att din chef ska agera / facilitera så att du kan uppnå de här målen?

Hur tänker du kring att själv ta en position som chef inom den organisationen du verkar i nu?

#### **Den större bilden:**

Hur anser du själv att ledarskap och tillit påverkar organisationer?

### **Sammanfatta förståelsen (member checking):**

Intervjuaren återger hur essensen av de centrala temana förnimmas.

Metakommunikation kring förståelsen.

### **Avslutning:**

Finns det något övrigt du vill tillägga, något vi inte har diskuterat?

Kan du rekommendera någon annan att intervjua som kan bidra med värdefull information?

Skulle du vilja ta del av slutprodukten, den klara uppsatsen?

## Bilaga 2 Missivbrev

### Tack för att du vill delta i studien kring ledarbeteende och tillit!

Målet med det här brevet är att förbereda dig inför intervjun genom att:

- informera dig om studien i allmänhet, dess syfte och metod
- vem som utför den samt
- vad ditt eget deltagande innebär.

Den här studien intresserar sig för hur medarbetare påverkas av ledarbeteende genom att undersöka faktorer som bidrar till tillit. Som grund kommer kunskap bl.a. skapas med hjälp av personliga erfarenheter och iakttagelser förmedlade via intervju. De två övergripande frågorna som vi kommer att diskutera är:

- *Vilka faktorer som påverkar din tillit för organisationer du verkat i*
- *Vilka faktorer som påverkar din tillit för överordnade chefer.*

Jag som genomför studien heter Magnus Berglund och studerar ”Magisterprogram i ledarskap - leda, styra och organisera”. Intervjun som du skall delta i är en del av ett examensarbete. Mer information om utbildningen finner du på Högskolan Väst, Institutionen för Ekonomi och IT. Länk till programmet finns här: [Magisterprogram i ledarskap - leda, styra och organisera, 60 hp](#). Handledare för studien är Eddy Nehls och examinator är Åshild Skjegstad Lockert, båda går att kontakta via Högskolan Väst.

Studien och därmed intervjun vägleds av Vetenskapsrådets forskningsetiska principer. Länk till Vetenskapsrådets principer finns här: [God forskningssed](#). Bland annat innebär det att ditt deltagande i studien är frivilligt. Därmed kan du, utan att motivera anledning, själv avbryta din medverkan om du önskar. De uppgifter som du lämnar kommer endast att användas till denna studie och dess syfte. Identitet och annan personlig information kommer ej att finnas med i studien. Dina svar kommer att grupperas tillsammans med andras. Enskilda åsikter kommer därför inte att kunna härledas tillbaka till dig. Det innebär bl.a. att oarbetat råmaterial, t.ex. sammanställning av intervjun, inte kommer att föras vidare.

Hör gärna av dig till mig om du har frågor före eller efter intervjun,

Tack igen för ditt deltagande!

Magnus Berglund



HÖGSKOLAN VÄST  
Institutionen för ekonomi och IT  
Avdelningen för företagsekonomi  
461 86 TROLLHÄTTAN  
Tel 0520-22 30 00  
[www.hv.se](http://www.hv.se)