

Tillit ur ett ledarperspektiv

Ledares syn på tillit till sina följare

Författare: Fredric Vernqvist

Handledare: Fredrik Sandberg



Abstract

Arbetets art:	Kandidatuppsats inom arbetslivspedagogik vid sociologiska institutionen vid Lunds Universitet
Sidantal:	40
Titel:	Tillit ur ett ledarperspektiv - Ledares syn på tillit till sina följare
Författare:	Fredric Vernqvist
Handledare:	Fredrik Sandberg
Datum:	2022-01-13
Sammanfattning:	Ledarskap är ett mycket diskuterat fenomen i samhället. Fenomenet påverkar många människor, både positivt och negativt. I detta arbete utforskas ledarskap med fokus på följares roll i ledarskapet specifikt på tillitens roll i relationen mellan ledare och följare.

För genomförandet av arbetet har kvalitativ innehållsanalys använts som metod. En abduktiv ansats har använts som utgångspunkt. Datainsamlingen har skett genom semistrukturerade onlineintervjuer.

Resultatet från intervjuerna visar på att ledarna hade liknande syner på de tre temana som intervjuerna utgick ifrån. Dessa tre var: tillit som begrepp, tillit som process och konsekvenser av tillit.

I analysen jämfördes empirin med teorin och analyserar vad som stämmer överens samt vad som inte gör det. Analysen visar att ledarnas beskrivning av de olika temana om tillit stämmer till viss mån överens med teorier. Vissa aspekter saknades i jämförelse med teorin och vissa aspekter gick emot teorin.

Slutligen avslutas arbetet med en övergripande reflektion om metod, litteratur och arbetet i stort samt framtida forskning. Förslag till framtida forskning är att ge följare större roll i analys av ledarskapsprocessen samt vidare forskning kring tillit från ledare till följare.

Nyckelord: Tillit, följarskap, ledarskap

Innehåll

Förord	1
1. Inledning	2
1.1 Syfte och frågeställningar	2
1.2 Avgränsning	3
1.3 Bakgrund	3
2. Metod	5
2.1 Utgångspunkter	5
2.1.1 Kvalitativ innehållsanalys	6
2.1.2 Induktiv/deduktiv ansats	7
2.2 Genomförande	8
2.2.1 Urval	8
2.2.2 Tillvägagångssätt	8
2.2.3 Intervjuguide	9
2.3 Kvalitet	10
2.3.1 Trovärdighet	10
2.3.2 Etik	11
3. Teori	13
3.1 Tillit	13
3.1.1 Begreppet tillit	13
3.1.2 Integrativ modell för tillit	14
3.1.3 Konsekvenser av tillit	16
3.2 Den ledande processen	18
3.3 Makt	19
3.4 Kommunikation	20
3.5 Sammanfattning	21
4. Resultat	22
4.1 Vad är tillit?	22
4.2 Tillitens process	23
4.2.1 Hur skapas tillit?	23
4.2.2 Hur bibehålls tillit?	25
4.3.1 Om tillit finns, vad är fördelarna?	26
4.3.2 Om tillit inte finns, vad är konsekvenserna?	27

4.4 Sammanfattning	29
5. Analys	31
5.1 Den övergripande synen på tillit	31
5.2 Att skapa tillit	32
5.3 Att bibehålla tillit	33
5.4 Konsekvenser av tillit	34
5.4.1 Positiva konsekvenser	34
5.4.2 Negativa konsekvenser av tillit	35
5.5 Sammanfattning	36
6. Avslutande diskussion	38
6.1 Metoddiskussion	38
6.2 Litteraturrefleksion	39
6.3 Avslutande reflektioner/framtida forskning	39
Referenser	41
Bilaga 1	44

Förord

Över två år av studier inom sociologi, psykologi, arbetsrätt, bokföring och pedagogik har lett fram till detta arbete. Att säga att allt under programmet och kurserna varit intressant och givande vore en osanning. Trots det har det mesta och i synnerhet detta arbete varit kul att få arbeta med, bortsett från de otaliga metodkurser som föranlett denna uppsats.

Även om jag valt att skriva detta arbete själv har det inte skett i ett vakuum av påverkan av andra än mig själv. Jag skulle vilja tacka de deltagande ledarna för deras medverkan, utan intervjuerna och diskussionerna med er hade inte arbetet varit möjligt. Jag vill även tacka min familj som varit stöd och bollplank under arbetets gång. Sist vill jag även tacka min handledare Fredrik för givande handledning, och kanske framförallt för givande samtal om allt annat än arbetet.

Januari 2022

Fredric Vernqvist

1. Inledning

Kan man beskriva en situation om mänskligt blomstrande utan att även ta i beaktning relationen mellan ledare och följare? Alla människor påverkas på ett eller annat sätt av ledare, antingen i form av chefer i ens yrkesmässiga liv eller genom politiska ledare som påverkar liv på en större skala. Genom det faktum att alla människor leds på ett eller annat sätt av någon så har även alla en uppfattning kring vad som gör relationen mellan en ledare och de personer som direkt påverkas av ledarens beslut lyckad. Faktorerna som gör en sådan relation lyckad kan beskrivas på en multitud av olika sätt. Den allmänna synen på ledarskap är att det handlar om ledares karaktärsdrag, handlingar och påverkan i relation till sina följare. Detta trots att ledarskap i grund och botten är en relation mellan två olika parter där varje part har en roll i ledarskapets effekt. Därför är det av vikt att båda parterna tas i beaktning när det är fråga om att analysera vad som gör ledarskap lyckat. En av de saker som är nödvändig för att ledarskap ska fungera är tillit. Vad tillit betyder och innebär skiftar från person till person och begreppet är inte helt enkelt att definiera. Trots detta är tillit en viktig faktor för att ledarskap ska fungera och sin tur för att mänskligt blomstrande ska maximeras i form av ökad lycka, möjligheter för utveckling och allmänt välbefinnande. Detta arbete kommer fokusera på att skapa en fördjupad förståelse om vad som gör att tillit kan skapas och fungera i relationen mellan ledare och följare. Utöver detta läggs även betydande vikt vid hur ledare får tillit till sina följare. Detta kommer göras genom linsen av ledare och deras uppfattningar och upplevelser. Särskilt fokus kommer att ligga vid att förstå hur ledare ser på sin följare och deras roll i att skapa tillit. Ledarskap är något som är av betydelse för alla människor på ett eller annat sätt. Alla påverkas av ledare och deras ledarskap och i någon mån är alla människor följare till en annan.

“In the deepest sense, distinction between leaders and followers is meaningless. In every moment of life, we are simultaneously leading and following. There is never a time when our knowledge, judgement and wisdom are not more useful and applicable than that of others. There is never a time when the knowledge, judgment and wisdom of another are not more useful and applicable than ours. At any time the other may be superior, subordinate or peer.” (Hocks, 1999. s.72-73).

1.1 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna uppsats är att beskriva och analysera ledares syn på tillit till sina följare. Som utgångspunkt för detta syfte formuleras följande frågeställningar:

- Vad är ledares syn på tillit och begreppets roll i relation till deras följare?

- Hur beskriver ledare tillit som process när det kommer till sina följare?
- Vad är ledares syn på negativa och positiva konsekvenser av tillits existens eller avsaknad?

1.2 Avgränsning

En generell inställning inom ledarskapsforskning är att det är ledare som är fokus för forskningen. Även om detta arbete utgår ifrån ledares upplevelser och uppfattningar av ett visst fenomen, tillit i denna uppsats, så är det inte ledarna i sig som är av intresse. Det är inte ledarnas handlingar, karaktärsdrag eller ledarstil som är fokuset för denna uppsats. Istället läggs vikten på att förstå den andra komponenten i relationen som inbegriper ledarskap. Denna andra komponent är följarna och deras karaktärsdrag som är av särskilt intresse för denna uppsats. Detta är i kontrast till den rådande kutymen inom ledarskapsforskningen och faller inte nödvändigtvis enskilt inom ramen för just det forskningsområdet. Istället går uppsatsen delvis som forskning om ledarskap i en traditionell synvinkel men även det relativt nya forskningsområdet av följarskap. Detta område och vad det innebär, inbegriper och handlar om kommer vidare utvecklas senare i uppsatsen. En ytterligare avgränsning för detta arbete är de personer som deltagit i intervjuerna. För detta arbete har fokus legat vid ledares syn och upplevelser om tillit. Således har inte följares syn på deras roll i ledarskapsrelationen tagit till hänsyn. Detta är något som kan vara av intresse för vidare forskning. Intervjupersonerna har även selekteras utifrån ett specifikt syfte, det vill säga målstyrt urval som redogörs senare. Detta avgränsar arbetet ytterligare eftersom det är fråga om specifika individer och inte en stor mängd slumpmässigt utvalda ledares uppfattningar.

1.3 Bakgrund

Deltagarna för de intervjuer som ligger till grund för denna uppsats har valts ut utifrån ett målstyrt urval, som nämndes tidigare. Det primära fokuset har varit att få med ledare med varierande bakgrunder och olika förutsättningar för sitt ledarskap. Ledarna för detta arbete har varit lika på flera sätt och men på faktorer som kan anses relevanta för denna uppsats har de skilt sig till stor del. När det kommer till skillnader är en av de primära faktorerna, som även är en utmaning inom ledarskapsforskning i allmänhet, könet hos ledarna. Av de 5 deltagarna är det 4 män och 1 kvinna. Att ha med fler kvinnliga ledare har varit något som försökts uppnå men har varit en utmaning att uppfylla. Ytterligare skillnader mellan deltagarna för intervjuerna är antalet anställda och antalet år som ledare. Spannet av anställda som de olika ledarna har skiftat mellan ett dussintal till flera hundra. Även angående år som chef/ledare var det en varierad tidsram. En del av informanterna hade jobbat i endast en chefsposition under ett fåtal år (3-4 år) medans

några av de andra ledarna hade arbetat i flertalet olika chefsroller och gjort så under flera decennier (30+ år). Däremellan var det några som arbetat till och från som chef under 10 till 20 år. När det kom till sektorer så var det två som arbetade inom den privata sektorn medans de tre andra deltagarna jobbade inom den offentliga sfären i olika roller.

2. Metod

I följande avsnitt presenteras arbetets metodval. I första sektionen redogörs för arbetets metodansats, intervjumetod och slutligen det kunskapsmässiga förhållningssättet. Vidare presenteras urval och genomförande för arbetets empiri. Till sist presenteras kvalitetsaspekter och etiska överväganden.

2.1 Utgångspunkter

Generellt finns det två former av synsätt när det kommer till forskning. Synsätten skiljer sig i sin syn på kunskap och möjligheter att bäst nå kunskap. De två övergripande modellerna för forskning, som i sig inbegriper en oerhörd mängd varierande ansatser, är kvalitativ och kvantitativ forskning. För detta arbete används en kvalitativ forskningsmetod. Kvalitativ forskningsmetod fokuserar på att förstå världen genom tolkningar av människors upplevelser av den (Bryman, 2018). Ett annat sätt att beskriva den kvalitativa traditionen är att det handlar om mjuka värden, tolkning och analys. Att förstå vad verkligheten innefattar och att se världen från individens perspektiv är det mjuka i den kvalitativa forskningen. Detta i kontrast mot den kvantitativa forskningen som beskriver världen utifrån objektivitet, statistik och siffror, detta kallas för hårda värden. Forskare som bedriver kvalitativ forskning ämnar att förstå världen genom orddata vilket innefattar personers utsagor om deras upplevelser i form av anteckningar, intervjuer, observationer etc (Fejes & Thornberg, 2015). Vidare kan det anses att ett kvalitativ forskningsantagande är bäst lämpat vid forskning som ämnar att summera, definiera och dra generella slutsatser kring empiriskt material. Att förstå deltagarnas upplevelser på ett sådant sätt att forskaren kan skapa övergripande teman och visa på problematik i materialet är även saker som passar bra för kvalitativ forskning (Cohen et al, 2011).

Som tidigare nämnt finns det en mängd olika metodologiska ansatser inom den kvalitativa forskningsmetoden. Dessa ansatser varier kraftigt och har en betydande mängd skillnader i tillvägagångssätt och lämplighet för olika forskningsprojekt. Vissa metodansatser lämpar sig bättre om forskaren vill få en djupare förståelse för ett särskilt fenomen medans andra metoder är bättre situerade för att testa redan existerande teorier. Vilket val av metod man gör kan ha en stor påverkan på forskningens tillvägagångssätt och vilka forskningsmetoder som kan användas (Fejes & Thornberg, 2015). Utöver dessa skillnader kan ansatserna variera vilken roll forskaren tar i datainsamlingen. Vissa ansatser lägger stor vikt vid delaktighet medans andra ställer forskaren åt sidan och låter

materialet tala för sig. Vidare kan det finnas skillnader och olika inriktningar inom varje ansats. En specifik metodansats kan ha flera underliggande definitioner som skiljer sig men ändå går under samma övergripande metodansats (ibid).

2.1.1 Kvalitativ innehållsanalys

Vilken metodansats man väljer kan, som tidigare nämnt, påverka ett forskningsprojekt på en rad mindre eller större sätt. Vid val av metodansats finns det vissa saker som bör tas i beaktning för att kunna säkerställa att forskningen och metoden stämmer överens. Det fenomen som forskningen ämnar att utforska, metodansatsen kompatibilitet med projektets inriktning och forskarens perspektiv på fenomenet är några av de saker som styr valet av metod (Fejes & Thornberg, 2015). För genomförandet av detta projekt kommer en kvalitativ innehållsanalys att användas som analysmetod. Kvalitativ innehållsanalys uppkom som en metod för att analysera större mängder text. Ansatsen lämpar sig väl om forskningen ämnar att utforska skillnader och likheter, lyfta motsättningar och problem samt tematisera olika sorters texter. Exempel på texter som kvalitativ innehållsanalys kan användas till är själv rapporteringar, dagböcker, transkriberade intervjuer mfl (Lundman & Hällgren Granheim, 2008). I likhet med den kvalitativa traditionen i stort används även kvalitativ innehållsanalys för att förklara komplexiteten i fenomen utifrån den text som analyseras. För detta arbete lämpar sig metoden väl eftersom den är väldigt flexibel i tillvägagångssätt vid analys av material. Denna flexibilitet stämmer väl överens med den kunskapsmässiga ansatsen för arbetet, denna ansats beskrivs i nästa sektion. Andra metodansatser fokuserar på specifika aspekter i materialet, exempelvis motsättningar, medan kvalitativ innehållsanalys vill förklara alla komponenter som är relevanta för att förklara komplexiteten i materialet. Ett annat centralt tema för metoden är att materialet ska analyseras i en kontext. Kontexten kan variera och kan betyda olika saker men oavsett ska det material som finns sättas i en relevant kontext för att kunna analyseras. Ett exempel på en kontext kan vara analysen av personliga dagböcker ska analyseras i kontexten av personernas livsvillkor och livsförhållanden. Detta ska göras dels för att få en djupare förståelse för materialet men främst för att texten inte ska kunna tas ur kontexten och tolkas på ett sådant sätt att det helt förbiser i vilket scenario och syfte texten finns i (ibid).

Vid bearbetning av empiri påverkas tillvägagångssättet av bearbetning till stor del vilken metodologisk ansats man har. Kvalitativ innehållsanalys utgår ifrån särskilda steg när man ska genomföra analys med hjälp av metodansatsen. Dessa steg, eller begrepp, som utgör analysmodellen för kvalitativ innehållsanalys är följande: analysenhet, domän, meningsenhet, kondensering, abstraktion, kod, kategori och tema. Varje begrepp i modellen utgör en sorts avgränsning i materialet. Till en början så minskas

avgränsningen till mindre och mindre enheter och sedan vidgas det. Analysenhet är det första steget och innebär att man ska definiera vad som är subjektet som ska analyseras avgränsningen ska utgöra en enhet som tillför tillräckligt med material samtidigt som det är överkomligt att analysera. Begreppet domän är nästa steg och handlar om att identifiera olika komponenter i materialet som helhet. Olika domäner är olika bitar av texten som har specifika teman eller områden som kan särskiljas från andra delar. Begreppet meningsenhet innebär att man identifierar olika mindre enheter som är relevanta för att förklara saker som är av intresse. Meningsenheterna kan vara enstaka ord, meningar eller delar av en text. När man kan urskilja flera meningsenheter ur texten används sedan begreppet kondensering vilket innebär, som begreppet antyder, att man bryter ner texten i sin helhet till en mer hanterbar storlek. Dock ska de övergripande syftet bevaras men saker som inte är av intresse för projektet tas bort. Nästa steg i modellen är att abstrahera saker av intresse ur materialet. Denna del innebär att man tar saker som är intressant och lyfter fram det med hjälp av meningsenheter som underbygger det man lyfter. Begreppet kod innebär att man kodar det material man tagit fram som intressant. Kodning sker genom att man sätter etiketter på det material som är intressant för att det ska bli enklare att sortera. Dessa koder sätts sedan in i mer övergripande kategorier som i sin tur används för att genomföra det sista steget. Det sista steget i analysen är att tematisera de koder och kategorier man tagit fram. Tematisering innebär att man ser till det som är gemensamt för flera koder och kategorier och sedan bygger ihop dessa utifrån något de har gemensamt (Lundman & Hällgren Granheim, 2008).

I detta arbete har materialet bearbetats utifrån de steg som den kvalitativa innehållsanalysen utgår ifrån. Utgångspunkten för detta arbete var att identifiera vilka enheter som var relevanta för frågeställningen. Dessa mer övergripande enheterna var tillit, tillit som process och konsekvenser av det. Sedan identifierades meningar och bitar av text som stämde överens och kunde beskriva den mer övergripande enheten. Exempelvis var meningen "Tillit är att jag förväntar mig att mina medarbetare gör det dem ska" relevant för att beskriva det övergripande temat tillit. Meningar som denna identifierades sedan utifrån de vidare enheterna och kondenserades texterna för att göra materialet mer slagkraftig och hanterbart. Vidare togs de enheter som var av särskilt intresse, till exempel det citatet ovan, fram och användes för att illustrera en övergripande trend i intervjuerna. Dessa kodades sedan för att kunna grupperas ytterligare utifrån de teman som identifierades. Denna tematisering av koderna var det slutgiltiga steget i processen.

2.1.2 Induktiv/deduktiv ansats

En viktig komponent vid forskningsprojekt är det förhållningssätt forskaren har till den kunskap man har om det ämnet man ämnar att utforska. Generellt sett finns det två inriktningar angående vilken roll forskarens kunskap tar i arbetet. Den ena av dessa inriktningar är den deduktiva ansatsen som innebär att forskaren använder sin tidigare förståelse för ämnet för att låta den styra analysen av empiri. Den existerande kunskapen i form av annan forskning och teorier är det som driver analys av arbetets empiri framåt vid en deduktiv ansats. Den induktiva ansatsen fokuserar i kontrast mot den deduktiva på att låt materialet i forskningen styra vilka teorier som är lämpliga. Forskarens förförståelse om ämnet ska inte styra vilken teoretisk inriktning arbetet får (Bryman, 2018).

För detta arbete väljer jag att inte uttryckligen och exklusivt använda det ena eller andra synsättet. Istället används ett kombinerat förhållningssätt, även kalla abduktion, som innebär att den tidigare kunskapen används för att få en djupare förståelse för materialet men att jag ändå är öppen för nya och relevanta saker som uppstår under arbetets gång (Fann, 1970). Vidare är de olika förhållningssätten mer eller mindre framträdande beroende på vilken del av arbetet som är i fråga. Vid intervjuer och bearbetningen av empirin används ett mer induktivt förhållningssätt. Detta för att kunna vara öppen för det som uppkommer ur intervjuer för att få med alla relevanta delar. Inför intervjuer och under framtagandet av intervjufrågor används ett mer deduktivt förhållningssätt då den existerande kunskapen används för att skapa en djupare och mer konkret intervjuguide.

2.2 Genomförande

I följande del redogörs för urval, tillvägagångssätt vid insamling och analys av data samt vilken analysmetod som använts.

2.2.1 Urval

En av de mest frekvent förekommande metoderna för urval vid kvalitativa studier är användandet av ett målstyrt urval. Målstyrt urval lämpar sig väl när forskaren är särskilt intresserad av en viss grups åsikter. I fallet av detta arbete lämpar sig valet av urval väl eftersom det är ledares uppfattningar som är i centrum. Fokus vid urvalet har därför legat på att få med ledare som informanter. Vidare har även ett stratifierat urval använts vilket betyder att den grupp som är relevant för studien ska vara ett typiskt fall av gruppen urvalet riktar sig till (Bryman, 2018). Att vara ledare har som sagt varit den primära faktorn vid selekteringen av informanterna. Utöver detta har visst fokus legat vid att få med en varierad grupp relaterat till faktorer som antal följare, om ledare arbetare offentlig eller privat sektor, ledarens kön och tid som ledare. Dessa kriterier har

inte varit av centralt fokus vid urvalet utan endast saker varit att föredra. Utöver kön, där endast en informant var kvinna, har urvalet av informanterna varit varierat och ledarna som intervjuats har haft olika förutsättningar och bakgrunder för sitt ledarskap.

2.2.2 Tillvägagångssätt

För detta arbete har intervjuer använts som metod för att besvara arbetets syfte. När intervjuer ska genomföras krävs det god planering och systematiskt genomförande. En av de initialt viktigaste sakerna i planeringsprocessen för intervjuer är att strukturera syfte och frågeställningar som sedan kan korreleras till intervjufrågor. Efter att syfte och frågeställningar är tydligt formulerade ska forskaren identifiera teman som ska styra den övergripande inriktningen på intervjuerna. Utifrån dessa teman ska intervjufrågor formuleras på varje tema. Exakta inriktningen på frågorna beror på vilken intervjuform som används, detta diskuteras i nästa del (Cohen et al, 2018).

Intervjuformen som användes för detta arbete var semistrukturerade intervjuer. Semistrukturerade intervjuer utgår från ett antal definierade frågor som styr intervjun men dessa är inte helt utelutande för ytterligare frågor. Intervjuaren har möjlighet att ställa ytterligare frågor eller hoppa över frågor beroende på vad informanten svarar. Generellt sett är frågor vid semistrukturerade intervjuer även ofta öppna för att låta informanten utveckla och beskriva sin egna uppfattning om temat (Denscombe, 2018). Denna kombination av struktur och öppenhet stämmer väl överens med den kvalitativa forskningsansatsen och även den abduktiva ingången för just detta arbete. Vidare genomfördes även dessa intervjuer online genom videosamtal. Bortsett från en av intervjuerna som led av tekniska bekymmer så skedde alla intervjuer med videokamera på vilket kan liknas med en intervju i verkligheten eftersom parterna ser varandra. Online intervjuer användes dels till följd av smidighet och dels till följd av rådande covid-19 pandemi. Just smidigheten är en av de fördelar som finns med onlineintervjuer. Det krävs mindre planering att genomföra onlineintervjuer samt att fler med större sannolikhet är villiga att ställa upp. Den primära nackdelen med online intervjuer är risken med tekniska problem som kan uppstå, vilket även uppstod under ett par intervjuer (Bryman, 2018).

Alla intervjuerna spelades in med informanternas vetskap och medgivande. Ljudupptagningarna transkriberades sedan. Transkribering innebär att man som forskare skriver ner allt som sägs under intervjuerna för att sedan kunna analysera texten. Även saker som relevant kroppsspråk, pauser och andra sociala fenomen lades till i transkriberingen om det var relevant för kontexten. Det viktigaste vid transkribering är att redogöra på ett sådant sätt att man inte förlorar väsentliga bitar. Forskaren måste göra en tolkning av det som sägs och risken är att viss data går förlorad (Cohen et al, 2018).

Den transkriberade texten analyserades sedan utifrån den flerstegsmodell som kvalitativ innehållsanalys utgår ifrån, se 2.1.1.

2.2.3 Intervjuguide

Som tidigare nämnts så genomfördes detta arbete utifrån semistrukturerade intervjuer. Inför dessa intervjuer konstruerades därför en semistrukturerad intervjuguide. Denna användes som styrdokument för intervjuerna och hade som syfte att vara utgångspunkten för intervjuerna. I denna guide formulerades öppna frågor som gav möjligheter till mer utvecklande svar och en större variation i svaren. Utifrån svaren ställdes sedan frågor som frångick intervjuguiden men stannade inom det övergripande temat. Dessa teman för intervjuguiden kretsar kring de särskilda delarna av det fenomen som ämnas att utforska i detta arbete. De tre temana var följande:

- Tillit: Vad det innebär och hur det relaterar till ledarens personliga ledarskap.
- Tillit som process: Hur tillit skapas, bibehålls och förloras.
- Konsekvenser av tillit: Vad tillit medför och vad som händer när det inte existerar.

Dessa teman styrde sedan intervjuerna överlag med specifika frågor på varje tema och mer responsiva frågor utifrån intervjupersonernas svar. Utöver dessa teman och de frågor som ställdes utifrån dem så inleddes varje intervju med mer vardagliga frågor om informanterna själva och deras arbete. Detta i syfte att underlätta för vidare diskussion och starta samtalet samt "bryta isen". Efter detta påbörjades intervjun utifrån dessa teman där tillit som övergripande begrepp och informanternas syn på begreppet var utgångspunkt. Denna struktur användes för att intervjupersonerna skulle få reflektera över det mer holistiska begreppet tillit för att sedan kunna utveckla sina svar över de specifika fenomenen.

2.3 Kvalitet

Av särskild vikt vid kvalitativ forskning är dess kvalite. Därför kommer i följande sektion redogöras för trovärdighet samt etiska överväganden.

2.3.1 Trovärdighet

Överlag inom forskningens historia har begreppen reliabilitet och validitet används för att utvärdera kvaliteten på forskning. När det kommer till kvalitativ forskning generellt sett används istället för dessa begrepp termen trovärdighet. Detta eftersom man inom kvalitativ forskning inte kan säga att man hittat det exakt rätta med sin forskning vilket är vad validitet innebär (Denscombe, 2018). Istället för att visa på att

ens forskning träffat det exakt rätta brukar man inom den kvalitativa läran istället använda sig av metoder för att visa på att ens forskning ändå är trovärdig. En av dessa metoder är triangulering som innebär att forskaren använder sig av olika och motsägande datakällor för att visa på en viss reflexivitet och därmed skapa förutsättningar för ökat förtroende till materialet. En annan vanligt förekommande metod för att visa på trovärdighet i kvalitativ forskning är respondentvalidering. Detta betyder att man skickar tillbaka det material man tagit fram till de informanter som varit utgångspunkten för materialet för att kunna påvisa att man faktiskt framställt det de sagt på en rimligt vis. En tredje metod som ökar trovärdigheten för kvalitativ forskning är grundad data. Detta innebär att forskaren utgår från data som är ifrån hög kvalitativt fältarbete eller empirisk data. Den datan som projektet utgår ifrån ska vara detaljerad och väl utformad vilket skapar trovärdighet för materialet (ibid).

Dessa olika metoder har tagits i beaktning vid detta arbetets utformning och utarbetning. När litteraturen och annan forskning refereras till har detta gjorts med att en varierad och djupgående bild ska skapas. För vissa teoretiska aspekter har detta varit mer utmanande än andra eftersom det är en specifik aspekt som är av intresse. När det kommer till respondent valideringen har detta frångåtts till viss mån av olika anledningar. Delvis till följd av tid och det faktum att kommunikering angående materialet inte varit optimalt. Alla informanter har tillfrågats om de är intresserade av att få sina intervjuers transkribering tillbaka för att säkerställa deras representation i arbetet. Flera av informanterna har dock valt att avstå från detta på grund av tidsbrist från deras sida, de uppskattade förfrågan men hade inte tid. Vidare har detta arbetet ämnat att i så stor utsträckning som möjligt utgå från hög kvalitativ data för att säkerställa trovärdigheten. I detta arbete uppnås den högkvalitativa datan genom det systematiska arbetet med intervjuguide, bearbetning av materialet samt de förhållningssätt som använts.

2.3.2 Etik

En del av högkvalitativ forskning är de etiska överväganden som görs. Det är av stor vikt att forskaren tar till hänsyn de moraliska utmaningarna som kan uppstå vid kvalitativ forskning och hanterar dessa på ett adekvat sätt. Vid forskning där intervjuer är den centrala empirin är den etiska aspekten av särskild vikt (Kvale & Brinkman, 2014). För detta arbete har vetenskapliga rådets forskningsetiska principer för samhälls-humanistisk forskning legat till grund för de etiska övervägandena (2002). Dessa principer består av fyra delar som utgör en viss typ av övervägande som bör göras vid samhälls-humanistisk forskning.

Den första principen är *informationskravet*. Denna princip innebär att man som forskare måste informera deltagarna om studiens syfte. Detta krav har uppfyllts i detta arbete genom att deltagarna har innan intervju vid förfrågan om intresse fått en kortare introduktion till arbetet. Vid varje intervju har sedan varje deltagare fått en mer utförlig förklaring om syftet.

En annan av de principer som vetenskapsrådet framhåller är *nyttjandekravet*. Detta krav betyder att det material som använts för studien endast får användas för den studiens ändamål och inget annat. För detta arbete är det fråga om inspelningarna av intervjuerna och dess transkriberingar. Allt detta materialet raderas direkt efter arbetets slut.

Ytterligare ett etiskt krav som ställs på forskning är *konfidentialitetskravet*. Vetenskapsrådet beskriver att detta krav innebär att det material som tas fram i syfte att användas i forskning ska användas på ett sådant sätt att läsare av arbetet inte kan urskilja specifika individer. I intervjuerna som är aktuella för detta arbete har personernas namn tagits bort och anonyma termer använts istället. Vidare beskrivs inte någon av deltagarnas yrke eller exakta roll utan endast övergripande termer används. Detta för att säkerställa att personens identitet inte går att ta reda på.

Den sista principen vetenskapsrådet anser användas vid forskning är *samtyckeskravet*. Som namnet antyder betyder detta att deltagande i studien ska ske genom samtycke och att det är deltagarna som själva väljer om de vill delta eller inte samt att de måste ge godkännande för sitt deltagande. Inför varje intervju så bekräftades varje intervju persons vilja att delta och att de var införstådda i förutsättningar och syfte med intervjun.

3. Teori

I följande del kommer det teoretiska ramverk som ligger till grund för detta arbete att presenteras. Till en början redogörs för tillit överlag, sedan tillit som en praktiskt modell samt slutligen relevanta begrepp för den senare analysen. Strukturen på detta kapitel utgår ifrån den struktur som intervjuerna genomfördes igenom och kommer vara återkommande under arbetet.

3.1 Tillit

3.1.1 Begreppet tillit

Inom forskningsområdet ledarskap är det allmänt vedertaget att tillit är en viktig faktor för fungerande ledarskap. Tillit är en nödvändig faktor för individuell och organisatorisk framgång (Searle, et al, 2011). Givet detta är det av stor betydelse att förstå begreppet tillit och vad det innebär. Exakt vad tillit betyder är inte helt enkelt att definiera. De flesta personer i samhället har säkerligen en generell uppfattning om vad begreppet innebär men kan inte definiera det konkret. Detta kan även ses inom forskningen om begreppet, även om det finns vissa generellt antagna utgångspunkter. Några definitioner av tillit i forsknings litteratur presenterades av Lewicki och Bunker (1996) som urskiljer tre olika definitioner av tillit inom forskning. Den första definitionen är tillit som en djupt rotad tro, upplevelse eller förväntan i individens personlighet som stämmer från personens psykosociala utveckling. En annan definition som identifieras är tillit som ett institutionellt fenomen inom och mellan organisationer och individer. Den tredje definitionen som presenteras är tillit som ett psykologiskt tillstånd som innebär förväntningar om transaktioner, risker och den andra partens villighet att utföra särskilda akter (ibid).

Den sista definitionen som Lewicki och Bunker (1996) presenterar om begreppet tillit kan i sin helhet ses som ett psykologiskt tillstånd. I samma linje beskriver Mayer, Davis och Schoorman (1995) tillit som en villighet att vara sårbar för en annan person med förväntan att den andre kommer göra något som gagnar den första. Denna definition av tillit utvecklades senare av Rousseau, Sitkin, Burt och Camerer (1998) som analyserade användandet av begreppet inom olika forskningsområden och kom fram till en övergripande definition. Definitionen som de presenterar är sedan dess en allmänt vedertagen definition för begreppet och har citerats i tusentals arbeten. Deras definition av begreppet tillit är "Trust is a psychological state comprising the intention to accept vulnerability based upon positive expectations of the intentions or behavior of another." (Rousseau et al, 1998 s.395). Denna beskrivning av begreppet utgår som sagt från en holistisk analys av arbeten om begreppet tillit. I sin analys identifierar de vidare ett par

saker som återkommer vid beskrivningar av tillit. En av dessa saker är nödvändigheten av risk i beskrivningen av tillit. För att det ska vara fråga om att någon litar på en annan måste det existera en risk för den personen (ibid). Risk kan ses som en upplevd möjlighet för förlust av någon som ska fatta ett beslut (Chiles & McMackin, 1996). Utan denna upplevelse av möjlighet till förlust kan inte tillit existera. Det krävs någon form av osäkerhet i en situation för att tillit ska vara nödvändigt. En ytterligare komponent som är nödvändig i beskrivandet av tillit är existensen av ömsesidigt beroende. För att tillit ska finnas måste parterna vara beroende av varandras handlingar på något sätt. Den ene måste gagnas eller lida av den andres handlingar (Rousseau et al, 1998). Om någon i relationen inte påverkas av den andres handlingar är det inte tal om tillit utan snarare någon form av makt eller kontroll.

Tillit är, som framgår av denna del i detta arbete, ett begrepp som inbegriper en rad olika saker. Att navigera de olika synerna och uppfattningarna som begreppet innefattar kan te sig som en utmaning. Begreppet kan betyda en allmän inställning att lita på andra, någon form av institutionaliserad tro eller förhoppning eller ett psykologiskt tillstånd i relation till andra. För detta arbete kommer jag utgå ifrån den definition som Mayer, Davis och Schoorman et al (1995) tog fram och som Rousseau (1998) preciserade. När begreppet tillit används i detta arbete är det Rousseaus beskrivning av en förväntan på andra i kombination med sårbarhet som är utgångspunkten. I nästa del kommer en mer praktisk syn på begreppet tillit presenteras i form av den modell som Mayer, Davis och Schoorman (1995) presenterar i det arbete som la grund för den moderna definitionen på tillit.

3.1.2 Integrativ modell för tillit

Som beskrevs i tidigare avsnitt om definitionen av tillit kan begreppet tolkas på en mängd olika sätt. Överlag kan man ändå förstå begreppet utifrån den definitionen som presenterades. Även om denna definition är begriplig och användbar för att kunna diskutera tillit är den inte helt användbar när man ska använda den i verkligheten. Istället kan det vara enklare att se tillit som en relationell process som görs i Mayer, Davis och Schoorman (1995). Deras arbete utgår ifrån den grundläggande definitionen av tillit som presenteras i samma arbete som Rousseau (1998) sedan vidare utvecklade. De använder sedan sin definition som utgångspunkt för att skapa en integrativ modell för tillit. Deras modell identifierar en faktor som är av centralt värde för skapandet av tillit. Denna faktor är karaktärsdrag hos den som ska litas på. De identifierar detta som en mer relevant faktor än karaktärsdrag hos den som ska lita på en annan, i kontrast med tidigare forskning som fokuserade på villigheten att lita på andra som den viktigaste faktorn. I deras modell så presenterar de tre karaktärsdrag som gör att ledaren framstår

som pålitlig och som i sin tur skapar tillit. Dessa tre karaktärsdrag är välvilja, förmåga och integritet (Mayer et al. 1995).

Välvilja är upplevelsen av att en annan vill en väl, utan egna motiv. Följarens uppfattning om ledarens motiv och intentioner är det som ses som välvilja. Av nödvändighet kräver begreppet att den som ska listas på vill den andra väl utan personlig vinning för att det ska uppfattas som välvilja. Det krävs alltså en upplevelse av osjälvisk intention gentemot följaren för att denne ska lita på en. Denna generella definition är av särskild betydelse i relation till begreppet tillit (Mayer et al, 1995). Välvilja hos ledaren, eller den upplevda välviljan av en följare, är den främsta faktorn vid skapandet av tillit. I början av en relation är det välviljan som avgör om en följare börjar lita på en ledare (Lapidot et al, 2007). Det ter sig naturligt att man litar på någon som vill en väl och misstror någon som inte vill det. Även om välvilja identifieras som den mest betydande faktorn vid ingående relationer för skapandet av tillit betyder inte detta att välvilja är den enda faktorn eller ens en nödvändig sådan. De andra faktorerna, och även annat, spelar även en betydande roll vid skapandet av tillit (Mayer et al, 1995).

En av de andra komponenterna som identifierats som viktig i relation till tillit är begreppet förmåga. Med förmåga menas den upplevda handlingskraften eller expertisen hos den som ska litas på. Specifikt är det inte fråga om en generell kompetens utan en specifik kompetens i relation för särskilda uppgifter. Den upplevda förmågan ska vara inom ett visst område som är av betydelse för de båda parterna. Den som är mottagaren av en annans tillit kan ha specifika kompetenser och förmågor för vissa områden men om dessa inte är relevanta för den specifika relationen så påverkar de inte möjligheterna för tillit. Andra begrepp som använts i tidigare forskning är expertis och kompetens. Dessa begrepp kan betyda olika saker i ordboken men i relation till tillit menar de på samma sak (Mayer et al, 1995).

Den sista av begreppen är integritet. Med integritet menas en upplevd efterföljelse av principer som accepteras av åskådaren. I denna definition finns det två komponenter som båda är viktiga. Den första delen är följandet av särskilda principer och den andra är att dessa principer accepteras av åskådaren. Enligt Mcfall (1987) är båda komponenterna nödvändiga för att det ska vara fråga om en integritet som kan uppfattas av andra. Om endast efterföljelse av principer är uppfyllt är det inte en generell integritet som är i fråga utan en personlig integritet. Denna form av identitet kan ha värde inom moral men i fråga om tillit är den inte av intresse. Istället krävs det att åskådaren accepterar de principer som personen följer för att den ska uppfattas som innehavare av integritet (Mayer et al, 1995).

Alla dessa begrepp utgör den modell som Mayer, Davis och Schoorman (1995) använder för att förklara komponenterna av tillitsskapande karaktärsdrag hos en ledare. Som nämndes i delen om välvilja så är de tre begreppen av olika vikt vid olika stadier i skapandet av tillit. Förmåga och integritet är saker som en ledare förväntas ha och är inte något som direkt reflekteras över av följare (Lapidot et al 2007). Istället kan dessa komponenter ses som viktiga i en negativ bemärkelse. Om en ledare uppvisar dessa karaktärsdrag, utför handlingar som gör att personen upplevs i linje med begreppen, så kommer följare inte att tänka något särskilt. Om istället en ledare skulle visa på bristande integritet eller saknar förmågan att utföra relevanta uppgifter så är detta något som skulle riskera att erodera tillit. Förmåga och tillit kan generellt ses som viktigast i bestående relationer där tillit finns då förväntan av att ledaren ska uppföra sig enligt dessa begrepp är som starkast. I början av en relation däremot är välvilja av särskild vikt. Att positivt bry sig om någon annan ses generellt sett som något som måste ske eller utövas, det krävs aktivt handlande utifrån välvilliga principer. Genom välvilliga handlingar visar ledaren på att denne bryr sig om följaren vilket ses som något utöver det den bör vilket skapar tilliten (ibid). Mayer, Davis och Schoorman (1995) nämner dock att det inte är säkert att välvilja i sig alltid kan skapa tillit. De menar på att om en ledare visat på bristande integritet, exempelvis gått bakom ryggen på någon, är det rimligt att anta att följaren ändå inte vågar lita på ledaren även om den visar på välvilja. Detta eftersom följaren inte kan veta att den själv inte kommer bli sviken (Mayer et al, 1995).

Flertalet gånger i detta arbete har tillitens roll i ledarskap beskrivits som viktigt. Olika syner på begreppet i teori och hur begreppet kan fungera i praktiken har presenterats. Även om det är allmänt fastställt att tillit är av vikt för att ledarskap ska lyckas och fungera så behövs det en förståelse kring varför och på vilka sätt tillit påverkar ledarskap. I nästa sektion presenteras därför vilka konsekvenser tillit medför, både negativa och positiva.

3.1.3 Konsekvenser av tillit

Som nämndes i sektionen om begreppets definition så är tillit en särskilt relevant faktor för organisatorisk och individuell framgång (Searle, et al, 2011). Att förstå lyckat ledarskap och relationen mellan ledare och följare är särskilt mångfacetterad men det har sedan 60-talet fastställs att tillit är en viktig del av lyckat ledarskap (e.g Argyris, 1962; Likert, 1967; McGregor, 1967). Även om komponenterna är många för lyckat ledarskap är tillit en återkommande del i ekvation för att bedriva effektivt ledarskap. I sektionen innan presenteras en modell för att förstå tillit och hur de skapas. Det är dock av intresse att förstå konkret vad det är tillit tillför i relation mellan följare och ledare. Dirsk och Ferrin (2002) identifierar tre olika kategorier av positiva effekter en tillitsfull

relation har. I detta fallet och i litteraturen i stort är det fråga om konsekvenserna på följarna som diskuteras.

Den första kategorin av positiva effekter av tillit är beteendemässiga och resultatmässiga. Ett sätt som en tillitsfull relation positivt påverkar följare är genom faktumet att ledare har en viss mängd inflytande och makt över följare och deras situation. Om en ledare uppvisar betende som minskar den uppfattade pålitligheten, det vill säga bristande integritet¹, kommer följare lägga energi och tid på att "säkra sin rygg" till följd av uppfattningen av ledarens integritet (Dirsk & Ferrin, 2002). I kontrast kommer följare som upplever att deras ledare är tillitsvärd istället fokusera på sina uppgifter och därmed öka produktiviteten. Vidare producerar pålitliga ledare följare som gestaltar organisatoriskt positiva beteenden, de visar beteenden som gynnar organisationen i stort. Följare som har tillit till sin ledare är mer troliga att återge beteenden som att spendera mer tid på uppgifter och att gå utöver vad deras arbete kräver (Konovsky & Pugh, 1994).

Den andra kategorin av effekter av tillit på följare är attityder och intentioner. Dessa effekter är mer generella och subtila än den första kategorin. I likhet med det som tidigare nämndes så skapar en ledare som inte upplevs som pålitlig en osäkerhet bland sina följare. Denna osäkerhet kan leda till en rad negativa saker. Den främsta av dem är att följare som inte trivs med sin ledare riskerar att sluta till följd av den osäkra relationen. Tillit påverkar därmed följares nöjdhet med sitt arbete. En ledare som är pålitlig och som har följarnas tillit skapar förutsättningar för att följarna ska vara nöjda med sitt arbete och därmed minska risken för att de slutar. Vidare påverkar även tillit till ledare organisatoriskt engagemang bland följare. Eftersom ledaren ofta ses som en del av den större organisation är det mer troligt att följare även känner tillhörighet till den vidare organisation om de litar på sina ledare. Följare har även större tilltro till informationsutbyten från ledaren och tar informationen vid första anblick istället för att ifrågasätta den (Dirsk & Ferrin, 2002).

Den sista kategorin av positiva effekter är korrelationer. Korrelationerna i fråga i detta fallet är följarnas upplevda tillfredsställelse med sin ledare och kommunikation mellan följare och ledare. Tillit kan i vissa fall ses som ett spektrum där tilliten kan minska eller öka och röra sig mellan tillit och misstro. Pendlingen mellan dessa punkter korrelerar med följares tillfredsställelse med sin ledare. Desto mer tillit som finns i relationen desto mer till lags är följare med sin ledare. Detsamma gäller utbyte mellan följare och ledare. I en relation som präglas av tillit sker det mer öppen och genuint utbyte och kommunikation mellan de två parterna. I kontrast sker det mindre kommunikation och mindre genuin sådan mellan parter som inte har tillit för varandra (Dirsk & Ferrin,

¹ se 3.1.2

2002). Dessa konsekvenser i kombination med vissa utav de andra som nämnts stämmer överens med sociologen Niklas Luhmanns syn på tillit. Luhmann intresserade sig för tillit i en samhällelig kontext och menade på att tillit av nödvändighet behövde existera för att samhället skulle fungera. Detta eftersom samhället utan tillit är kaos och paralyserande rädsla. Tillits roll och begreppets essens är därför att reducera komplexitetet och lösa problem som handlar om risk (Luhmann, 1979). Denna definition stämmer som sagt väl överens med de konsekvenser som presenterats tidigare. Existensen av tillit bidrar till en rad olika positiva konsekvenser som presenterats. Den primära av vilken är att reducera den komplexiteten i det som är mångfacetterat. Inom relationen mellan följare och ledare uppstår den konsekvensen genom beteendemässiga förändringar, attityder och allmänna korrelationer.

Genom de konsekvenser som presenterats är det uppenbart att tillit, och dess avsaknad, kan spela en stor roll på hur effektivt ledarskap är. I kontexten av detta är det väsentligt att förstå kontexten av begreppet. Tillit kan finnas i de flesta, om inte alla, relationer i samhället. För detta arbete är dock endast i relationen mellan ledare och följare som begreppet är av intresse. Av den anledningen kommer relationen mellan ledare och följare presenteras i form av ledarskap och följarskap.

3.2 Den ledande processen

Ledarskap har sedan 1900-talet varit ett område som varit av stort intresse inom forskningen. Ledarskap är ett begrepp av signifikant värde för att kunna förstå organisationer och utveckling. Att definiera vad exakt ledarskap innebär har dock länge varit en diskurs i sig. Ett av de kändaste citaten för att illustrera den svårdefinierbara karaktären i begreppet ledarskap gjordes av Stogdill (1974) som säger att det finns lika många definitioner av ledarskap som det finns forskare som försökt definiera begreppet. Det är således inte helt enkelt att kondensera begreppet ledarskap till något som är heltäckande men koncist. Ett sätt att se på definieringen av begreppet är att analysera vad begreppet inbegriper. En sådan definition presenteras av Yukl (1989) som menar på att ledarskap inkluderar utövande av inflytande över strategier och mål, över anställdas tilltro och följande av de direktiv som ska uppnå målen, påverkan på gruppssammanhållning och identifikation med och inflytande över organisationskulturen (Yukl, 1989 s.253). Denna definition, om välformulerade och av många accepterad, skulle säkerligen inte hållas med om av alla som forskar om ledarskap. Något som dock de flesta, om inte alla, som är intresserade av ledarskap är att det är viktigt för att förstå organisationer, individers prestationer och utveckling (Gandolfi & Stone, 2018).

Vidare kunskap om ledarskap är något som är av oerhörd vikt. Dock har det under de senaste 10-15 åren uppkommit kritik om forskning kring ledarskap. Kritiken som getts är att ledarskap är en för snäv syn på den komplexa relationen mellan ledare och följare.

Ur detta har forskningsområdet följarskap uppkommit som ämnar att undersöka följares roll i ledare-följare relationen. Vidare utforskas även följares påverkan på de saker som inom ledarskapsforskning identifierats som de konsekvenser som uppkommer ur lyckat eller misslyckat ledarskap. En av pionjörerna som ligger till grund för den kritik som riktats mot ledarskapsforskning och det forskningsområde som stämmer ur det är James R. Meindl. Meindl som redan 1995 om att det dominerande perspektivet på ledarskap fram tills dess har varit fokuserat på ledare. Från det perspektivet, är det ledares karaktärsdrag och beteenden som är det som skapar ledarskap och dess konsekvenser. Meindl menade på att denna syn på ledarprocessen var för snäv och tog inte i beaktning följare som en viktig del i processen (Meindl, 1995). I minne till Meindl skrev Shamir, Pillai, Bligh och Uhl-Bein en bok som ämnade att tillrättavisa och komplettera det ledar-centriska synsättet genom att visa på att följares roll i ledarskapsprocessen är viktigare och mer vittgående än den roll som getts i tidigare ledar-fokuserad forskning (Shamir et al, 2007). I samma syfte identifierade även Yukl och Van fleet att majoriteten av dåvarande teorier på ledarskap var enkla modeller av vad ledare agerar gentemot sina underordnade när de analyserade den existerande litteraturen (Yukl & van Fleet, 1992).

I detta avsnitt har ledarskapsprocessen presenterats genom både ett ledar fokuserat synsätt men även ett följarfokuserat synsätt. Ledarskap i grunden är en relation mellan två parter. Till följd av detta faktum är det uppenbart att båda parterna, på ett eller annat sätt, i olika utsträckningar påverkar resultatet av relationen. Lyckat ledarskap kan brista hos en ledare och lyckas hos en följare. Det är därför av intresse att förstå ledarskap som ett mer dynamiskt begrepp än att endast fokusera på en av parterna. För att vidare förstå relationen mellan ledare och följare är det viktigt att förstå vilka skillnader som finns. En av de nödvändiga skillnaderna som finns är fördelningen av makt. I näst del kommer därför makt som begrepp att presenteras och hur det relaterar till ledarskapsprocessen.

3.3 Makt

Ett utav de centrala begreppen för detta arbete är begreppet tillit som presenterats och redogjorts för i tidigare del. Tillit är, som nämnt flertalet gånger, ett mångfacetterat begrepp som kan tolkas och ses på en rad olika vis. Ett annat begrepp som är lika svårtolkat men som inte är av lika centralt värde för detta arbete men ändå bör nämnas är begreppet makt. I relationen mellan följare och ledare existerar det en ojämn maktfördelning. Trots detta är förståelsen av begreppet till stor del avhängigt på vilken kontext vi ser det i. Att förstå makt på ett eller annat sätt är att förstå det i ett visst sammanhang (Franzen, 2005). Makt i en viss situation kan se vitt skilt från hur makt ser ut i en annan situation.

En aspekt av begreppet som är en nödvändig del är att det alltid handlar om någonting relationellt mellan individer och grupper. Vad i relationen som är makt och hur det ger sig uttryck finns det många olika synsätt på. Ett synsätt är att det handlar om individers förmåga att påverka beteenden och attityder i en önskvärd riktning (Yukl, 2005). Utöver den påverkan som personer har över och på varandra handlar makt även om beroende. Vilken beroendeställning en individ har i relation till en annan påverkar maktförhållandet sinsemellan. I sitt arbete *Power-dependence relationships* från 1962 presenterar R.M Emerson tre olika beroende-relationer som kan uppstå i relation till begreppet makt.

1. **A har makt över B i den utsträckning att A äger en resurs som B har intresse för.** Det vill säga att B är i en beroendeställning till A eftersom denne åtrår resurser som A har i sin ägo.
2. **I den mån som B önskar sig en resurs som A har, är korrelerad till den mängd makt A får över B.** A får mer makt över B ju mer B vill ha resursen A innehar.
3. **I den mån som B upplever det som svårt att få den resurs som A har i sin ägo med andra medel än via A är korrelerad till den makt A får över B.** Desto svårare det är för B att få resursen som A har i sin ägo, desto mer makt har A över B.

Genom dessa beroende ställningar som Emerson presenterar kan man se hur maktförhållanden kan uppstå i olika situationer. Som tidigare nämndes kan begreppet makt förstås på flera sätt och i flera andra kontexter, dessa definitioner är således absoluta. Värt att poängtera i Emersons beskrivningar av relationer är att de inbegriper två aspekter. En av sakerna är att det handlar om relationen mellan människor. Den andra saken är att dessa olika relationer inte är avhängiga av särskilda roller eller positioner och således kan båda positionerna "A" och "B" innefattas av vem som helst.

För att kunna förstå relationen mellan ledare och följare krävs det en mängd olika saker. Fenomenet som är relationen mellan ledare och följare är ett särskilt komplext sådant. En faktor som är relevant för denna förståelse är begreppet makt. I detta arbete kommer begreppet användas med utgångspunkten att det handlar om en relation mellan människor, individers påverkan över andra och någon form av beroendeställning. När begreppet makt används är det detta som åberopas. Som sagt inbegriper makt en relation mellan två eller flera individer. En ytterligare aspekt för att förstå relationer är kommunikation. I nästkommande del kommer därför begreppet kommunikation utforskas och redogöras.

3.4 Kommunikation

I alla situationer där mellanmännskligt spel är i fokus eller sker är kommunikation en nödvändig del. Kommunikation är en vital del som skapar möjligheter för att människor ska kunna interagera med varandra. Till viss mån kan kommunikation ses som ett verktyg som används för att skapa möjligheter av utbyte mellan människor. Genom kommunikation möjliggöra delning av tankar, ideer, känslor etc. Genom att undersöka och utöka vår förståelse om samspelet mellan människor och hur människor interagerar kan vi få djupare kunskap om hur och vad som förmedlas mellan människor. Detta i sin tur gör att vi får en bredare bild kring hur människor fungerar med varandra (Nilsson & Waldemarson, 2007). Exakt vad kommunikation innebär kan skifta mellan individer och situationer beroende på individuella uppfattningar om begreppet, vilken situation det är fråga om och vad det är som ska kommuniceras. KommunikERING kan ske på flera olika vis. Ett sätt att kommunicera är genom språk då vi förmedlar information med andra människor genom att uttrycka oss verbalt. Även kroppsspråk är en form av kommunikation som är relevant för det dagliga informationsutbytet mellan människor (ibid). Det är denna definition som är utgångspunkten för detta arbete. När begreppet kommunikation nämns i detta arbete är utgångspunkten att det handlar om informationsutbyte mellan människor. Detta utbyte kan vara både verbalt, kroppsligt eller annan form av kommunikation som är relevant för kontexten.

3.5 Sammanfattning

De teorier och modeller som presenterats i föregående del har valts för att sätta arbetet i en viss kontext, analysera arbetets empiri samt att skapa en teoretisk grund för att kunna förstå materialet. En av de mest centrala delarna i teorin och arbetet i stort är begreppet tillit. I detta arbete kommer den definitionen som Rousseau (1995) presenterar att användas. Denna definition utgår ifrån att tillit är ett psykologiskt tillstånd i relation till en annan där man accepterar en risk med förhoppning om positiva handlingar. Vidare har tillit som en process presenterats där Mayer, Davis och Schoorman (1995) modell är utgångspunkt. I denna modell är begreppen välvilja, förmåga och integritet av centralt fokus. Vidare har konsekvenser, både positiva och negativa, diskuteras i form av olika kategorier som Dirsk och Ferrin (2002) presenterat. Även ledarskap har redogjorts för och ställts i kontrast till det relativt unga forskningsområdet följarskap där även följare tas i beaktning vid analyser av ledarskap. Sist har begreppen makt och kommunikation presenterats. Makt handlar, utifrån vad som presenterats i detta arbete, om beroende ställningar till andra. Kommunikation definieras som ett verktyg om mellanmännskligt utbyte av ideer, tankar, känslor och så vidare.

4. Resultat

I följande kapitel kommer det empiriska materialet att presenteras. Materialet har tagits fram enligt processen som beskrivs i 2.2.3. Resultatet kommer ur 5 olika intervjuer med varsin person. Personerna kommer benämnas IP1-5, benämningen står för intervjupersonen 1-5. Övergripande identifieras tre teman som ses som materialets essens. Dessa tre är synen på tillit i allmänna termer, processen att skapa, upprätthålla och förlora tillit samt slutligen konsekvenser av tillit samt om det saknas.

4.1 Vad är tillit?

Som nämnts flera gånger i detta arbete är tillit ett begrepp som inte är helt enkelt att förklara. Vad det innebär och innehåller är för många inte helt enkelt att definiera. De inledande frågorna i intervjuerna som genomförts för detta arbete kretsade kring informanternas egna syn på vad tillit innebär och hur det relaterar till sitt egna arbete. Överlag var det konsensus angående vad tillit innebär. Även om de flesta IP ansåg att frågan om att definiera tillit var svår hade de ändå en bild av vad det innebär. Denna bild delas av de flesta.

“Tillit är en förväntan att folk ska göra det dom ska. Om någon ska utföra ett visst arbete så förväntar jag mig att de ska göra det” - IP4

Att tillit sågs som en generell förväntning på andra delades av alla informanter. Vikten intervjupersonerna la vid begreppet i sitt egna arbete varierade. Vissa ansåg att tillit var en nödvändig del av ledarskapet medan andra ansåg att det mer var ett abstrakt begrepp med lite värde för praktiskt ledarskap. Ingen av informanterna arbetade direkt med tillit i sitt ledarskap, i form av till exempel tillitbaserat ledarskap. Istället ansåg de begreppet som nödvändigt att tillit var viktigt men endast i bemärkelsen att det underlättade saker och att det var en underförstådd del av lyckat ledarskap. På frågan om hur de såg på tillit och vilken roll begreppet hade i deras ledarskap svarade en av informanterna följande:

“Jag arbetar inte med tillit i åtanke direkt, även om det kanske är något som behövs. Att enbart fokusera på tillit är en för snäv syn på ledarskap” - IP3

Även om denna inställning inte exakt delades av alla informanter, då vissa faktiskt la vikt vid tillit i sitt ledarskap, det var ingen som la en övervägande vikt till begreppet. Ingen av informanterna såg tillit som ett begrepp som styrde deras ledarskap på daglig

basis. Istället sågs tillit som något som skapade förutsättningar för en fungerande arbetsplats och kom som en konsekvens av lyckat ledarskap.

“Tillit behövs för att en arbetsplats ska kunna fungera. Jag behöver kunna lita på mina medarbetare, att de gör det dom ska, och de behöver kunna lita på mig att jag inte straffar dom” - IP1

En ytterligare aspekt av begreppet tillit generellt sätt som lyftes under i princip alla intervjuer i någon form är att informanterna pratade om välvilja, i varierande termer. Det var en tydlig trend i alla intervjuer på de första frågorna om tillit i generell bemärkelse att det var viktigt för personerna att nämna att en viktig del av ledarskapet var att visa att man som ledare bryr sig om sina medarbetare. Alla informanter pratade om att det var viktigt för dem att deras följare var medvetna om att dem som ledare ville dem väl och att de inte skulle bli bestraffade. En av informanterna nämnde begreppet välvilja uttryckligen i relation till beskrivelsen av dess roll i personens ledarskap.

“...de (medarbetarna) måste veta att jag vill deras bästa, de behövs liksom en välvilja där för att den relationen för att det ska fungera.” -IP2

Informanterna hade överlag liknande uppfattningar om begreppet tillit. Alla intervjupersoner ansåg att begreppet kretsade kring förutsättningar. I nästa del redovisas informanternas syn på hur tillit skapas i nya relationer och hur det bibehålls samt hur och varför tillit försvinner eller minskar.

4.2 Tillitens process

4.2.1 Hur skapas tillit?

När det kom till frågan som kretsade kring skapandet av tillit till sina följare var det en övervägande konsensus bland informanterna. Alla informanter hade en liknande inställning till hur och varför de litade på sina medarbetare i början av relationen med dem. Tillit uppstod inte genom särskilda handlingar eller genom något som följaren gjort utan som en konsekvens av en lyckad rekryteringsprocess. Alla ledare beskrev att de hade tillit till sina medarbetare redan från start eftersom de hade anställt dem utifrån särskilda kriterier.

“Jag har ju anställt någon att utföra ett visst arbete utifrån deras kompetenser och då förväntar jag mig att de gör sitt jobb” - IP1

Initialt i relationen mellan ledare och följare så skapades tilliten genom att ledaren har anställt någon utifrån dess kompetenser. Givet detta finns då förväntan att de ska utföra sina uppgifter och göra sitt arbete. Denna förväntan är just det som informanterna beskrev som vad tillit var, det vill säga en förväntan att individer ska göra det dom ska. Vidare svarade de flesta att det som gör att den initiala tilliten brister är om följaren inte har de kompetenser som den faktiskt är anställd utifrån. Hela grunden för den tidiga tilliten vilar på att följaren har en förväntad kompetens och förmåga att utföra särskilda uppgifter och om denna förväntan inte uppfylls så brister tilliten.

*“(om tilliten brister) Det skulle vara om personen inte har de kvaliteter som man trott”
- IP3*

Denna inställning om kompetens som det relevanta för att bibehålla den initiala tilliten delades av alla informanter dock poängterade vissa informanter om ytterligare aspekter som relevanta. Ett par av informanterna ansåg även att ansvar var en viktig komponent. Att ha särskilda kompetenser för vissa arbetsuppgifter var viktigt för alla men att följaren utför de sakerna den ska oavsett dess kompetenser, utifrån något mer moraliskt ställningstagande. Informanterna menade på att kompetensen var viktig men att följaren även behöver visa på att den tar sitt ansvar gentemot arbetsgivaren och sina uppgifter på ett visst sätt. En ytterligare förväntan på den nya följaren att den ska göra sitt jobb på ett sätt som visar på integritet.

“(när tilliten brister) Det är oftast för att personer inte gör sitt jobb... inte utför vissa uppgifter, de gör liksom inte det den är anställd att göra” - IP5

Dessa två komponenter är det som identifierades som de saker som gjorde att tillit försvann inledningsvis i en relation. För flera intervjupersoner var det till viss mån utmanande att exakt identifiera dessa komponenter. I en viss utsträckning berodde detta på att flera informanter inte hade någon påtaglig erfarenhet av att en följare brustit på någon av dessa punkterna. Vidare så beskrevs även tillit som något relationellt som inte var av eller på. Vid de tillfällen tilliten brustit, så hade det snarare varit tal om att lösa situationen och inte att tilliten hade omintetgjorts. Det blev av denna anledning en utmaning att redogöra vad som är det relevanta när tillit brister eftersom informanterna inte konceptualiserade tillit på det sättet.

“Du (intervjuaren) ställer svåra frågor, saker man inte ofta tänker på. Det är intressant att få tänka över det men svårt att förklara kanske” - IP5

Alla chefer ansåg att tillit existerar och uppstår till nya medarbetare genom en lyckad rekryteringsprocess. Välvilja nämndes även under intervjuerna som något som var

viktigt. Nästa del av intervjuerna handlade om hur informanterna såg på tillitsfulla relationer som funnits över tid.

4.2.2 Hur bibehålls tillit?

Det andra temat i de intervjuer som genomfördes handlade om existerande relationer där tillit redan fanns och vilka beteenden eller karaktärsdrag som gör att tilliten brister i en bestående relation. Som tidigare nämnt så beskrevs skapandet av tillit av informanterna som något som existerar till följd av en lyckad rekryteringsprocess. När det kom till att beskriva vad det är som gör att tilliten bibehålls och ökar över tid identifierades två saker. En av dessa saker är det som även gjorde att tilliten bibehålls i en ny relation, det vill säga förmågan att utföra sin arbetsuppgifter.

“Som jag sa tidigare är det viktigt att folk gör det dom ska. Om jag har en medarbetare som inte liksom utför sina uppgifter så måste jag ju börja kontrollera den och då kan jag ju inte lita på dom längre” - IP1

Även i existerande relationer beskrev informanterna att en av de viktigaste sakerna var att personerna utför sina arbetsuppgifter. Dock var beskrivelsen om just detta fenomen lite annorlunda. I relation till nya individer så var det snarare fråga om att de behövde visa att de kunde, ville och tog ansvar för att utföra sina arbetsuppgifter. I en existerande relation beskrivs utförandet av arbetsuppgifter som viktigt men i en negativt bemärkelse. Så länge personen gjorde det den skulle så var tilliten intakt men om följaren skulle brista i sitt utförande av arbetsuppgifter så riskeras då även tilliten att brista.

“Alltså så länge de gör sitt jobb och sådär så litar jag ju på dom. Finns det ingen anledning att kontrollera dom så behöver jag ju inte hålla koll på dom” - IP4

Den andra saken som nämndes av intervjupersonerna som viktig för att tillit ska bestå var att följaren ska vara öppen i sin kommunikation på arbetsplatsen. Även på denna sak var det fråga om att följaren inte skulle göra något, det vill säga en negativ bemärkelse. Så länge följaren fortsatte det beteendet som den gjort tidigare i relationen fortsätter tilliten. Om istället följaren skulle börja uppvisa beteenden som att den mörkar problem, inte kommunicerar med chefen eller pratar illa om andra, medarbetare eller ledare, skulle detta leda till att tilliten brister.

“Om jag pratar med en medarbetare om en känslig sak ska jag kunna veta att den inte sprider det vidare” -IP3

“Om en av mina anställda skulle snacka skit, det är väl en sån sak som skulle göra att jag inte litar på den, det förstör liksom all kommunikering med den medarbetaren och drabbar ju även andra” -IP2

Dessa två saker utgjorde två tydliga teman som intervjupersonerna alla ansåg som viktiga. De flesta nämnde båda sakerna och ett fåtal nämnde endast den ansvarstagande aspekten, det vill säga utförandet av arbetsuppgifter. Vidare förändrades den övergripande förväntan på den anställde. I en ny relation beskrivs byggandet av tillit, eller ökandet av tillit eftersom alla beskrev att det fanns, något som behövde bevisas och fastställas. Den nya medarbetaren behövde göra vissa saker eller utföra vissa beteenden för att ledaren, fullt ut, skulle ha tillit för den personen. I existerande relationer där detta bevisats minskar eller försvinner nödvändigheten av att bevisa sig. Istället existerar en mer subtil förväntan att följaren ska bibehålla det beteende den haft och att inte sluta göra de saker som beskrevs som viktiga av informanterna.

4.3.1 Om tillit finns, vad är fördelarna?

Att tillit var viktigt var något som alla informanter var ense om, något som beskrevs i den första delen av resultatkapitlet. Variationen i vikt intervjupersonerna gav till begreppet i sitt egna ledarskap varierade men enigheten angående dess nödvändighet var tydlig. Varför tillit var viktigt beskrevs av informanterna på olika sätt och flertalet fördelar med tillit beskrevs. En av fördelarna med existensen av tillit i relation till sina följare var ökade möjligheter för kommunikation. Genom tillitsfulla relationer på arbetsplatsen kunde alla saker som var relevanta för arbetet diskuteras. Detta underlättade då för arbetet men även den generella stämningen mellan medarbetare och ledare.

“(när tillit finns) Man kan prata om saker enklare. Jag som chef kan veta att jag kan prata med mina medarbetare om saker direkt och behöver inte kommunicera detta genom andra” - IP1

Kommunikation var den fördel av tillit som var mest omnämnd bland intervjupersonerna. Att öppna upp för dialog och att underlätta för enklare kommunikation mellan ledare och följare sågs som den mest påverkande effekt av tillit. Några informanter utvecklade sitt resonemang angående kommunikation ytterligare. Kommunikation i allmänna termer var en viktig del i resultat av tillit men den viktigaste delen av detta var att tillit möjliggjorde kommunikation om framförallt svåra och problematiska saker. Informanterna beskrev hur en tillitsfull relation till sina följare skapade möjligheter för att kunna ifrågasätta, utmana och diskutera saker som inte alltid var enkla diskutera. Dessa fördelar fungerande åt båda hållen, ledaren kunde poängtera problematiska saker hos följaren och följaren kunde ifrågasätta ledaren.

“(om tillit finns) De vet ju att de kan komma till mig med svåra saker och samtidigt vet ju jag att jag kan utmana dom för att dom ska bli bättre. Det handlar om att ge och ta, jag ska kunna ge kritik och samtidigt ta kritik” -IP5

En ytterligare del av lyckad tillit som de flesta informanterna ansåg fanns var att medarbetarna blev mer produktiva och kunde arbeta med ökad effektivitet. Intervjupersonerna ansåg att tillit möjliggjorde att deras följare kunde utföra sitt arbete under bättre förutsättningar om tillit fanns. Om tillit fanns i relationen mellan följare och ledare så behövde inte ledaren kontrollera och titta över vad medarbetaren gjorde. Istället kunde följaren fokusera på sitt arbete och veta att ledaren hade tillit till en vilket gjorde att den vågade ta mer ansvar och utförde sina arbetsuppgifter på ett bättre sätt.

“(om tillit finns) Det gör ju att dom (medarbetarna) vet att dom kan göra sitt jobb och misslyckas till viss mån utan att jag ifrågasätter eller så” - IP3

En vidare konsekvens som var i samma anda som den tidigare är att en tillitsfull relation mellan ledare och följare gjorde att människor utvecklas. Personer som vet att deras chef litar på dem vågar ta ett större handlingsutrymme, vågar utmana sig själv och vågar ta större risker. Detta möjliggörs med vetskapen att ledaren inte kommer vidta arbetsmässiga åtgärder eftersom den har tillit till personen. Detta gör då, enligt informanterna, att medarbetare vågar göra saker som kan vara svåra och utmanande vilket i sin tur skapar möjligheter för utveckling.

“Människor växer om man visar att man litar på dom” -IP5

Ökad frihet och mer tillgång till arbetsuppgifter var några av de positiva konsekvenserna som informanterna upplevde med tillit. Även den pedagogiska biten med utveckling var något som sågs som en viktig fördel med tillit. I kontrast till detta kommer baksidan av tillit presenteras, vad som händer när tillit försvinner eller minskar.

4.3.2 Om tillit inte finns, vad är konsekvenserna?

Intervjupersonerna beskrev, som nämnts tidigare, att tillit var något viktigt och beskrev fördelarna av existensen av tillit som effektfulla. I kontrast till detta såg även informanterna vad som kan gå fel när tillit brister eller när det inte existerar tillit mellan följare och ledare på en arbetsplats. Den komponenten av de positiva effekterna av tillit som nämndes mest var kommunikation. I en negativ bemärkelse, det vill säga konsekvenserna, var det även likadant. När tillit inte fanns till ledaren så var den främsta konsekvensen, i negativ bemärkelse, att kommunikeringen brast. Hur

kommunikationen försvåras beskrevs av informanterna på lite olika sätt då de gav olika vikt vid olika aspekter. Överlag var det dock kommunikationen som var den främsta konsekvensen.

“Det blir liksom att man inte kan prata om saker, att saker mörkas att man inte är öppen med fel eller misstag så” -IP1

Ett sätt som kommunikationen kunde brista på som beskrevs av intervjupersonerna var att om tilliten inte fanns mellan följare och ledare så mörkas saker. Medarbetare litar ej på att ledaren inte kommer vidta åtgärder och därför lyfter man inte problem eller misstag i ljuset. Istället för att öppet diskutera saker så döljer man problemen för att slippa åtgärder och problem. Vidare ansåg även flera informanter att risken för förtal och så kallat “skit snack” ökade när det saknades tillit. När tilliten brister eller inte citerar ökade risken för att medarbetare skulle gå bakom ryggen på andra och diskutera andra i negativa bemärkelser. Detta menade informanterna ledde till en negativ stämning på arbetsplatsen och kunde leda till minskade effektivitet och produktivitet.

“(om tillit inte finns) Det blir ju då att man snackar skit om varandra, det förstör ju liksom för alla på arbetsplatsen om det är så” - IP2

En konsekvens av avsaknandet av tillit som var förekommande bland merparten av informanterna var nödvändigheten att behöva öka kontrollen. När tilliten brister till en medarbetare, ansåg ledarna, att ledare behöver gå in och kontrollera medarbetarna i deras arbete. Eftersom ledaren inte vet exakt vad medarbetaren alltid gör och tillit är det som gör att den vetskapen inte behövs för att man ändå ska lita på att personen gör sitt arbete är det en nödvändig konsekvens att kontrollen ökar. Informanterna beskrev att kontrollen ökades genom saker som övervakning, mer direkt och kontinuerlig feedback och frekventa avstämningar med medarbetaren för att kunna säkerställa att saker sker på ett adekvat sätt.

“(om tilliten försvinner) Då måste jag ju kontrollera att saker sker på rätt sätt” -IP2

“Jag måste gå in och peta in detaljer och saker som egentligen inte ska behövas” -IP3

En ytterligare konsekvens som identifierades under intervjuerna var indragandet av befogenheter och minskat ansvar. Om tilliten slutar existera eller att den försvinner blir en konsekvens att medarbetare får mindre ansvar och befogenheter. Detta stämmer väl överens med den tidigare nämnda konsekvens om ökad kontroll. Utöver den ökade kontrollen upplevde informanterna att det krävdes att deras följares handlingsutrymme

och i vissa fall arbetsuppgifter minskade. Detta till viss mån för att enklare kunna kontrollera vad de gör och dels som en negativ åtgärd, som någon form av bestraffning.

“Jag måste ju känna att jag vet vad de gör, det är ju enklare att hålla kolla på dom i ett sådant fall (att tilliten brustit)” -IP2

4.4 Sammanfattning

I den föregångna delen av detta arbete har resultatet från 5 intervjuer presenterats. Intervjuerna har lett fram till aspekter av tre olika teman. Dessa tre teman är tillit som begrepp, tillit som process och konsekvenser av tillit. På varje tema har intervjupersonerna fått frågor utifrån det specifika temat i syfte att få fram deras åsikter och uppfattningar om vad som är essentiellt för varje tema.

På det första temat om tillit som begrepp var det till viss mån en utmaning för informanterna att beskriva och diskutera begreppet tillit. Detta eftersom de inte reflekterat över begreppet uttryckligen utan istället ansåg att det var något som var i bakgrunden. Denna upplevelse reflekteras ytterligare angående vilken roll begreppet spelade i deras ledarskap. Ingen av informanterna ansåg begreppet som en central del i sitt ledarskap. Dock ansåg intervjupersonerna överlag att begreppet var av värde och något som behövdes för en fungerande arbetsplats, även om det inte var ett begrepp som direkt styrde deras ledarskap. Vidare beskrev flera av informanterna rollen av välvilja för att tillit ska fungera. Detta oftast i kontexten av att deras följare ska lita på dom och inte tvärtom.

När det kom till tillit som process ställdes frågor angående den initiala relationen med en ny medarbetare och hur ledarna såg på tillit i en sådan relation samt även frågor om rollen av tillit i en bestående relation. Gemensamt för alla ledare under intervjuerna var att de alla var överens om att tillit existerade i en ny relation till följd av en lyckad rekryteringsprocess. Alla informanter beskrev det som nästan uppenbart att man har tillit till en nyanställd eftersom man har anställt den utifrån relevanta kriterier. I kontrast till denna attityd beskrev dock flertalet av intervjupersonerna hur det krävdes positiva handlingar av den nya medarbetaren för att tilliten ska bestå. Trots den generella inställningen att tillit fanns som en konsekvens av rekryteringen så beskrev informanterna att den nyanställda, på något sätt, behövde göra saker för att tilliten ska fortsätta, personen behövde bevisa sig. De relevanta sakerna som behövde ske var att medarbetaren tar sitt ansvar och gör sitt jobb. Om den gör dessa saker och visar på det så fortsätter tilliten.

I den andra delen av tillit som process frågades intervjupersonerna om deras syn på tillit i en redan existerande relation, en relation till en medarbetare där tillit redan fanns. I samstämmighet med informanternas beskrivningar i föregående sektion var det delvis fråga om samma saker som i föregående sektion, förmåga att utföra sina arbetsuppgifter, men även kommunikation beskrevs som viktigt. Medarbetaren hade en förväntan på sig att den skulle kunna ta allvar på saker som diskuterades med ledaren samt att inte gå bakom ryggen på varandra. Båda dessa delar beskrivs på ett sätt som skilde sig från den föregående sektionen. I nya relationer var det fråga om att följaren skulle bevisa sig genom särskilda handlingar, ta ansvar och visa på sin förmåga att utföra uppgifter. I bestående relationer var förväntningarna relevanta i en negativ bemärkelse. Så länge följaren inte slutade göra det den gjort tidigare, kommunicera och ta ansvar för sitt jobb, så bestod tilliten. Om istället följaren skulle brista på någon av dessa saker så skulle tilliten i sin tur minska.

Den sista delen av intervjuerna handlade om ledarnas syn och uppfattning av vad tillit medför samt vad som händer om tillit inte finns eller brister. Den främsta positiva aspekten som informanterna lyfte fram var att det underlättade kommunikation. Om det fanns tillit så kunde ledaren ta samtal och förmedla information direkt till följarna och veta att informationen mottogs på ett visst sätt. Vidare var det även kommunikation av jobbiga saker som underlättades av existensen av tillit enligt några informanter. Om personer hade tillit till sin ledare så blir det enklare att diskutera problem, utmaningar och svåra saker i arbetet. En ytterligare aspekt av de positiva effekterna av tillit var att det ökade produktivitet på arbetsplatsen. Om följare har tillit till sina ledare vågar de ta mer ansvar och kan arbeta fritt med vetskapen att chefen litar på dem. Vidare skapade tillit även möjligheter för utveckling bland följarna, enligt informanterna. När de hade tillit till sin chef vågar de utmana sig själva och testa nya saker. Detta eftersom de vet att det inte sker bestraffningar som påföljd, oavsett resultat.

När det kom till de negativa konsekvenserna av att tillit inte fanns så beskrev informanterna att de såg ett flertal konsekvenser av bristande tillit. En av konsekvenserna var att sannolikheten för mörkning ökar. En av de positiva konsekvenserna av tillit var att personer är kommunikativa och vågar prata om saker på arbetsplatsen. Det motsatta ansåg informanterna uppkomma om tillit inte fanns. När det inte finns tillit är det troligt att personer inte är ärliga med misstag och mörkar fel. Kommunikation var det som ansågs som den främsta delen som lider av bristande tillit. En annan konsekvens som togs upp under intervjuerna var nödvändigheten av ökad kontroll. Intervjupersonerna menade på att om någon gjort något som gör att de inte kan lita på dem behöver man som chef/ledare öka kontrollen och se till att arbetet sker på rätt sätt. Om tillit istället hade funnits hade man vågat lita på att medarbetarna gjort det den ska och när tillit inte finns så försvinner den komponenten och man måste

kontrollera mer. I viss samstämmighet med ökad kontroll så beskrev några informanter att bristande tillit även ledde till mindre handlingsutrymme. Om man som chef inte kan lita på sina medarbetare leder det till att arbetsuppgifter och variationen i möjligheter för sitt arbete blir mer snävt, enligt informanterna. Detta berodde delvis på att det är enklare att kontrollera om personen i fråga utför mindre arbetsuppgifter men denna konsekvens kunde till viss mån uppfattas som en negativ poängtering från chefens sida.

5. Analys

I följande sektion kommer det empiriska materialet som presenterats i föregående kapitel att analyseras. Det analyserade materialet utgår ifrån den empiriska presentationen i kapitel 4-4.4 samt det teoretiska ramverket som presenteras i kapitel 3-3.4. Med utgångspunkt i dessa sektioner kommer det empiriska materialet att tolkas, jämföras, ifrågasättas samt lyfta aspekter av intresse.

5.1 Den övergripande synen på tillit

En aspekt av begreppet tillit som redogjorts för flertalet gånger i detta arbete är det faktum att begreppet inte är helt enkelt att tolka. Detta illustrerades i teoridelen genom de olika definitionerna som presenterades. När det kom till intervjupersonernas uppfattningar om begreppet tillit var även detta en klar illustration om begreppets svårtolkade natur. Flera av informanterna hade svårigheter med att förklara sin syn på tillit och vad begreppet innebar. Överlag kunde en komponent urskiljas hos alla informanter. Denna komponent i beskrivelsen av tillit var att det handlade om en förväntan på andra. Informanterna förklarade hur tillit var en förväntan att någon annan skulle göra något. I relation till sina följare beskrevs det i termer av uppgifter och gentemot de själva så var det en förväntan om rättvisa. Även om denna beskrivelse var relativt basal och informanterna inte kunde utveckla sin uppfattning om tillit ytterligare stämmer den till viss mån överens med den definition om tillit som arbetet utgår ifrån. Rousseaus definition som presenterats i 3.1 innehåller bland annat en förväntan på en annan. I den definitionen handlar det om en förväntan att någon annan ska göra något som gagnar en själv. Även om informanterna inte beskrev tillit som ett psykologisk tillstånd och att förväntan inkluderade positiva förväntningar så var det ändå uppenbart att det fanns likheter mellan informanternas uppfattning om tillit och Rousseaus definition.

En ytterligare aspekt som uppkom i relation till de övergripande frågorna om tillit i intervjuerna var vikten som informanterna la vid tillit i deras ledarskap. Alla informanter ansåg, till varierande grad, att tillit var viktigt och att det behövdes för en fungerande arbetsplats. Trots den generella samstämmigheten angående nödvändigheten av tillit var det ingen som explicit arbetade med tillit i åtanke. Vissa informanter ansåg att det var ett för enkelt begrepp för att användas för att se på ledarskap genom. Andra informanter ansåg begreppet som en baktanke i sitt ledarskap men inget mer. Det faktum att alla informanter ansåg att begreppet var viktigt, och förde med sig många positiva konsekvenser som presenterades i 4.3.1, men inte arbetade med tillit som en praktisk del i sitt ledarskap kan ses som en viss motsättning. Att se något som värdefullt

men inte anse att det är värt att arbeta utifrån ter sig rimligen som ett, till viss mån, inkonsekvent förhållningssätt. Trots detta är det inte helt tydligt om denna motsättning är så framträdande som kan antas. Motsättningen kan i viss utsträckning existera till följd av det faktum att ledarna inte specifikt tänkt eller reflekterat angående begreppet. Eftersom informanterna överlag inte hade en direkt uppfattning om begreppet kan man anta att de även inte uttryckligen kan beskriva begreppets roll i det praktiska ledarskapet. Därmed kanske den motsättningen som kan tolkas ur materialet inte är en faktiskt motsättning utan snarare en konsekvens av brist på reflektion om begreppet.

Ett återkommande tema som i princip alla informanter diskuterade om var omnämmandet av välvilja. Som tidigare presenterats var denna omnämning inte uttryckligen välvilja, bortsett ifrån ett fall, utan istället pratade intervjupersonerna om att vara snäll, rättvis, omtänksam osv i relation till sina följare. När tillit togs upp i de inledande frågorna beskrev alla informanter det som viktigt för dem att välvilja gentemot deras följare var en central del i deras ledarskap. Denna beskrivelse av välvilja var inte av särskild vikt för detta arbete eftersom informanterna beskrev välvilja i termer av hur deras följare ska lita på dem och inte tvärtom, vilket är vad detta arbete fokuserar på. Trots detta var det en så frekvent förekommande aspekt av intervjuerna att det bör nämnas. Denna beskrivelse stämmer uppenbart överens med den beskrivelse av tillit som Mayer, Davis och Schoorman (1995) redogör för där välvilja spelar en integral del i skapandet av tillit (se 3.1.2).

5.2 Att skapa tillit

I Mayer, Davis och Schoorman (1995) integrativa modell så används olika begrepp för att förklara tillit och hur det skapas. Inledningsvis i relationer beskrevs välvilja som det viktigaste. Som nämntes i föregående del diskuterade alla informanterna vikten av att visa att man bryr sig om sina medarbetare. Detta visar på vikten av välvilja som en del av lyckat ledarskap. Detta är dock i det traditionella synsättet där fokus ligger på vad ledaren ska göra. När det kom till frågor om vad nya följare kan och bör göra för att få tillit ansåg ingen av ledarna i intervjuerna för detta arbete att det var viktigt med välvilja. Välvilja var inte något som uppkom som nödvändigt för att ledaren skulle lita på en nyanställd. Istället beskrevs det om att tillit till den nya medarbetaren uppstod ur en lyckad rekryteringsprocess. Detta kan säkerligen förklaras till stor del genom de skillnader i makt som existerar mellan följare och chef. En nödvändig del av tillit är, som tidigare nämnt i 3.1, att det existerar någon form av risk för den som ska lita på en annan. Ledarna i dessa intervjuer, och de flesta ledare i allmänhet, löper en viss risk om deras anställda skulle misslyckas. Om en chefs anställda inte gör sitt jobb så minskar produktivitet, resultat etc och chefen kan få konsekvenser. Trots detta är risken för ledaren i jämförelse med följaren betydligt mindre. Ledaren har de risker som nämntes medans följaren löper risken att på relativ kort tid förlora uppgifter, befogenheter,

befodringar och i slutändan riskeras även anställningen. Denna skillnad i risk är ett resultat av de maktskillnader som finns mellan följare och ledare. Följaren är i en betydligt större beroendeställning i relation till ledaren än tvärtom. Detta kan i stor utsträckning förklara varför intervjupersonerna inte ansåg att följarens välvilja var något som var relevant för att de skulle lita på dem.

Som nämnts är välvilja den viktigaste komponenten för att skapa tillit i nya relationer. Utifrån intervjuerna verkar dock inte detta vara helt applicerbart på ledares tillit till sina följare. Istället beskrev ledarna att tilliten uppkom ur en lyckad rekryteringsprocess där olika förmågor och kvaliteter identifieras. Denna process, och den maktfördelning som finns, ersätter välviljans nödvändighet för att skapa tillit. Istället är det förmåga som gör att ledarna litar på sina följare. I Mayer, Davis och Schoomans (1995) teorier är förmåga viktigt men inte av särskild vikt inledningsvis. Vidare menade vissa intervjupersoner på att det är även viktigt att nya följare visar på sina förmågor och tar ansvar över sina arbetsuppgifter. Detta kan i viss utsträckning ses som integritet då det beskrivs som något normativt att ta sitt ansvar. Inledningsvis i en relation verkar det viktigaste, utifrån intervjuerna, vara att medarbetaren har och visar de förmågor och kvaliteter som ledaren anställde personen utifrån rekryteringsprocessen samt att personen visar på ansvarsfullt agerande till sin arbetsgivare. Detta skiljer sig vitt från det som är relevanta enligt Mayer, Davis och Schoomans (1995) modell i den omvända relationen.

5.3 Att bibehålla tillit

Intervjupersonerna ansåg det till viss mån vara utmanande att diskutera tillit då de inte explicit tänkt kring begreppet tidigare. När det väl kom till att redogöra för tillit i nya relationer återspeglade Mayer, Davis och Schoomans (1995) begrepp förmåga och integritet i deras svar. Dessa svar återkom även i bestående relationer. Enligt informanterna fortsätter tillit i relationen till en medarbetare genom att personen gör det den ska. Så länge personen utför sina arbetsuppgifter fortsätter tilliten att existera. Utöver detta beskrevs även integritet som viktigt för bibehållandet av tillit. En medarbetare som skulle gå bakom ryggen på ledaren, diskutera saker den inte borde eller "snacka skit", skulle inte vara pålitlig och genom dessa beteenden förlora ledarens tillit. I denna relation, en bestående sådan, kan man tydligt se hur Mayer, Davis och Schoomans (1995) modell om tillit finns. De två begreppen som beskrivs som viktiga är precis desamma som Mayer, Davis och Schoorman (1995) menar på är viktiga i relationer där tillit redan existerar.

En intressant aspekt som uppkom under den del av intervjuerna som handlade om informanternas beskrivelse av tillit i bestående relationer var hur begreppen beskrivs. I både nya och bestående relationer var förmåga och integritet begrepp som ansågs som viktiga. Välvilja var inte något av särskild vikt i relation till sina följare för någon av

ledarna. Istället för att tillit skapas genom välvilja beskrev informanterna att tillit skapas genom lyckad rekrytering. Genom rekryteringen identifierades komponenter hos en individ som var relevanta för arbetet och detta gjorde då att ledarna som utgångspunkt litade på personen. Det intressanta i detta är hur ledarna beskrev de relevanta begreppen inledningsvis och i en långtgående relation. Informanterna beskrev att nyanställda hade deras tillit men beskrev även begreppet förmåga i termer av att personen på något sätt behövde bevisa att den hade de kvaliteter och egenskaper som identifierades i rekryteringen. Begreppet förmåga, och vad det innebär, beskrevs i en positiv bemärkelse, det vill säga att något måste ske. Vidare beskrevs integritet som att den nyanställda behövde visa på sitt ansvarstagande och visa att den tog det ansvar som behövdes. Även är beskrevs begreppet på ett positivt sätt där saker behövde ske.

I kontrast till detta beskrivs begreppen på ett annorlunda sätt i bestående relationer. I dessa relationer var det inget som skulle uppvisas eller påvisas hos medarbetaren. Istället handlade det om att personen skulle fortsätta göra det den ska och inte brista. Det var fråga om att vissa saker inte skulle ske, det vill säga beskrevs det i en negativ bemärkelse. Följaren förväntades fortsätta visa på förmåga och integritet. Så länge personen inte gjorde något som riskerade att tilliten brast, genom att inte utföra arbetsuppgifter eller prata om fel saker, så fortsatte tilliten. Genom denna skillnad i beskrivning av tillit i de olika relationerna uppkommer en viss motsättning i intervjupersonernas syn på tillit i de olika skedena. Informanterna säger att en nyanställd har deras tillit men beskriver det ändå som att de måste bevisa något. Om tillit fanns hade det verkligen varit fråga om att följaren ska bevisa något? Så är inte fallet i bestående relationer om man utgår från informanternas redogörelser. Det kan vara så att det är fråga om att informanterna menar på någon väldigt rudimentär och basal tillit till en nyanställd och att denna behöver utökas. Oavsett vad de exakt menar går det inte att undgå det faktum att det inte är så enkelt att tillit direkt uppkommer ur en rekryteringsprocess utan att det istället är något som uppstår över särskilt handlande och tid.

5.4 Konsekvenser av tillit

5.4.1 Positiva konsekvenser

Att tillit var viktigt framgår tydligt av de intervjuer som genomförts för detta arbete. Alla informanter har i varierande grad påpekat vikten av att ha tillit på en arbetsplats. När det kom till de fördelar existensen av tillit medför ansåg de flesta informanter att det var kommunikation som var den främsta fördelen. Genom tillitsfulla relationer är det enklare att kommunicera, samtala och diskutera. Vidare ansåg vissa informanter att det främsta tillit medförde var att det underlättade svåra och problematiska samtal. När

tillit fanns i en relation kunde man diskutera utmanande saker och lyfta kritik enklare menade informanterna. Denna konsekvens som beskrivs av informanterna stämmer till viss mån överens med Dirsk och Ferrins (2002) beskrivelse av konsekvenser av tillit. En del av den andra kategorin de presenterar, attityder och intentioner, är att följare har lättare att motta information från sin ledare om det finns tillit. Vidare kan man anta att de ökade möjligheterna till kommunikation leder till ändrade beteenden som är en annan av de positiva konsekvenser som Dirsk och Ferrin (2002) presenterar. Genom ökad kommunikation ter det sig rimligt att människor utför handlingar som är gynnsamma för organisationen.

En annan positiv aspekt av vad tillit medför enligt informanterna var att det skapade förutsättningar för utveckling. Genom tillit menade informanterna på att man som ledare kunde ha vissa förhållningssätt till sina medarbetare som gjorde att de kunde utvecklas. Om det fanns tillit i relationen till medarbetare menade intervjupersonerna på att deras följare vågade ta mer ansvar och utmana sig själva. Detta gjorde i sin tur att följarna utvecklades och vågade misslyckas då det fanns tillit till chefen. Denna syn på tillitens konsekvenser kan ses som en vidareutveckling av konsekvensen att medarbetarna inte behöver "säkra sin rygg" som beskrivs i teoridelen. Genom det faktum att följarna inte känner osäkerhet till sin yrkesroll och sitt arbete så gör det att de vågar utmana sig själva och inte är rädda för bestraffningar eller följder av ledaren.

5.4.2 Negativa konsekvenser av tillit

Genom de intervjuer som redovisats i detta arbete lyfts tillit som något av vikt. Informanterna redogjorde för varför tillit var något som var eftersträvansvärt samt vilka fördelar tillit för med sig. När det kom till negativa konsekvenser var den primära konsekvensen densamma som fördelarna, fast i en omvänd bemärkelse. Med detta menas att kommunikation var det som blev lidande när tilliten brast, på samma sätt som att kommunikation sågs som den primära faktorn när tillit fanns. När tillit brister eller minskar ökar risken för att följare pratar bakom ryggen på andra och mörkar misstag, enligt informanterna. Detta påverkar i sin tur arbetsplatsen negativt på en rad olika sätt. Denna syn på de konsekvenser saknaden av tillit medför kan ses även i de fördelar av tillit som presenterades tidigare i arbetet. Om kommunikationen brister och personer talar illa om andra och mörkar problem leder det till en osäkerhet för individen eller på arbetsplatsen i stort. Detta gör i sin tur att folk behöver "säkra sin rygg" vilket är en av de beteendemässiga konsekvenserna som lyfts av Dirsk och Ferrin (2002).

Utöver de kommunikativa problemen som uppstod av att tillit saknas var även minskat handlingsutrymme och ökad kontroll en konsekvens. När tillit inte fanns i relationen till sina följare menade informanterna på att man som chef behövde kompensera avsaknandet av tillit med ökad kontroll och minskat handlingsutrymme. Genom de

åtgärder detta innebär kan man enklare säkerställa att medarbetare utför sina uppgifter och på de sätten de ska. Denna konsekvens är i stor utsträckning en ökning av den praktiska makten. Generellt sett har chefer och ledare en viss mängd makt över sina följare. Denna makt är ett resultat av den beroendeställning som följaren är i relation till ledaren. Om tillit inte finns ökar inflytanden av denna makt, eller snarare så ökar beroende ställningen som följaren är i till ledaren. Denna konsekvens och den beskrivning som intervjupersonerna gör stämmer väl överens med den teori om makt som presenterats tidigare i arbetet.

5.5 Sammanfattning

I denna del av arbetet har det empiriska materialet som tagits analyserats. Analysen har delvis skett genom att ställa empirin i jämförelse med teorier för att se vad som stämmer överens och vad som inte stämmer. Vidare har även motsättningar och aspekter av intresse lyfts fram ur materialet. I analysen av intervjupersonernas beskrivning och syn på begreppet tillit i en allmän bemärkelse uppkom särskilt intressanta aspekter. Den definition av tillit som presenterades i teoridelen, det vill säga Rousseaus definition, kunde till stor del återspeglas i informanternas synsätt. Informanterna nämnde alla att tillit var något som handlade om förväntningar på andra vilket är vad Rousseaus definition till stor del handlar om. Även om ingen av informanterna diskuterade de andra delarna av Rousseaus definition, till exempel nödvändigheten av risk, så är det uppenbart att den definition på begreppet tillit som använts för detta arbete är en som är relevant och verkar fånga begreppets essens. Utöver den övergripande synen på tillit uppkom det en överraskande aspekt ur intervjuerna. Detta var att alla informanter valde att nämna vikten av välvilja i relation till sina följare. Välvilja är som nämnts flertalet gånger en viktig del i Mayer, Davis och Schoormans (1995) modell om tillit för att skapa tillit mellan ledare och följare. Frågorna i den inledande delen handlade endast om ledarnas syn på tillit och det faktum att välvilja omnämns av alla belyser vikten av välvilja för effektivt ledarskap, åtminstone i den traditionella ledarskapsforskningen.

Skapandet av tillit skedde till följd av en lyckad rekryteringsprocess enligt ledarna. Denna process tog bort nödvändigheten av välvilja som en faktor för skapandet av tillit. Detta är i kontrast till Mayer, Davis och Schoormans (1995) teori där välvilja är den viktigaste delen för att skapa tillit. Denna motsättning visar på att välvilja är viktigt för att följare ska lita på sina ledare men att ledares tillit till sina följare inte påverkas av välvilja i betydande utsträckning. En förklaring till varför välvilja inte är relevant för den omvända relationen, omvänt jämfört med den traditionella synen på ledarskap, är det maktförhållande som existerar mellan följare och ledare. Följare är i en betydligt större beroende ställning till ledare än vad ledare är till sina följare. Detta kan delvis förklara varför välvilja är viktigt för följares tillit men inte för ledares.

När det kom till bibehållandet av tillit så var det flera aspekter som informanterna beskrev som liknade den syn på fenomenet som presenterades i teoridelen. Informanterna ansåg att förmåga och till viss mån även integritet var det som gjorde att tillit fortsatte. Detta stämmer i princip helt överens med den integrativa modellen av tillit som redogjorts för tidigare i arbetet. Där beskrivs båda begreppen, förmåga och integritet, som mest relevanta för att bibehålla tillit. Utöver denna samstämmighet mellan teori och intervjupersonernas beskrivningar av tillit till sin medarbetare uppstod en viss motsättning i materialet. Informanterna beskrev att tillit uppstod genom en lyckad rekryteringsprocess och att de litade på nya anställda utifrån att de rekryterats utifrån särskilda egenskaper. För bibehållandet av tillit beskrev informanterna att medarbetaren endast skulle fortsätta göra det den gjort för att tilliten skulle fortgå. Motsättningen uppkommer genom att informanterna beskrev det som uppenbart att de hade tillit till nyanställda genom rekryteringsprocessen men att personen ändå behövde bevisa sina egenskaper. Det är oklart om det verkligen fråga om tillit eller om det endast är en yttlig sådan.

Intervjupersonernas beskrivningar av konsekvenser av tillit, positiva och negativa, kunde tydligt återspeglas i de teorier som redogjorts för i detta arbetets teorikapitel. Positiva effekter av tillit beskrev informanterna som främst kommunikativa och i synnerhet möjligheterna för att kunna kommunicera om svåra och problematiska saker. Detta är en del av de konsekvenser som diskuterats tidigare. Detsamma kan sägas om de negativa konsekvenserna där informanterna menade på att även där var kommunikation det som brast vid fallerande tillit.

6. Avslutande diskussion

I det avslutande kapitlet för detta arbete kommer särskilt relevanta aspekter av denna studie att reflekteras över och diskuteras. Slutligen kommer arbetets resultat och analys diskuteras i kontexten av dess användbarhet samt förslag till framtida forskning.

6.1 Metoddiskussion

Som nämdes i arbetets metod sektion har val av metoder en påverkan på arbetets utformning och resultat. De val man göra för att genomföra sitt arbete kan påverka forskningen på en rad olika sätt. Ett av de val som är av särskild betydelse för kvalitativ forskning är valet av antal intervjupersoner. Exakt hur många beror vidare på en rad olika faktorer (Bryman, 2011). För detta arbete har 5 intervjuer genomförts vilken kan ses som en för liten mängd för att få ett varierat resultat. Trots detta anser jag att de 5 intervjuerna som genomförts räcker utifrån arbetets syfte. Syftet är att få fram ledares syn på tillit som begrepp och som process och att göra detta genom att lyfta fram skillnader och likheter i intervjuerna. Det kan sägas att fler intervjuer skulle kunna påverka resultatet för detta arbete då det ger en vidare bild av ledares syn. Genom fler intervjuer hade det resultatet för arbetet blivit mer varierat men jag anser att 5 intervjuer har räckt för att få en fördjupad bild vad ledare har för syn på tillit. Alla ledare som varit deltagare i detta arbete har haft liknande syner på tillit överlag och flera intervjuer hade kunnat leda till nya upplevelser om fenomenet men med detta arbete som utgångspunkt finns det viss grund för att anta att ytterligare intervjuer inte hade bidragit med en mer fördjupad bild.

En annan sak som kan ifrågasättas är urvalet för studien. Det målstyrda urvalet kan löpa risk för att bli för inskränkt på för specifika saker till följd av den särskilda inriktningen på urvalet och missar att ta en vidare bild i beaktning. Även intervjupersonernas bakgrund är något som kan påverka resultatet för studien. Det målstyrda urvalet för detta arbetet gjordes med bakgrunden att enklast få tillgång till ledare som var intressanta för arbetets syfte. Istället hade ett mer randomiserat urval använts för att få en bredare bild. Vidare hade även informanternas bakgrund, i form av kön, tid som chef etc, varit mer varierad för att utöka variationen i resultatet. Trots detta anser jag att de personer som deltagit i detta arbete är tillräckligt varierade och deras bakgrunder skiljer sig i en tillräcklig utsträckning för att resultatet ska vara pålitligt utifrån syftet.

6.2 Litteraturrefleksion

Vid val av litteratur för denna uppsats har fokus lagts på att ha hög kvalitet på de källor som använts. Fyra specifika krav har använts för att fastställa att den litteratur som använts för denna uppsats varit av god kvalitet. Den första av dessa krav är kravet om vem som är författare och utgivare av källan. Fokus har lagts på att författaren ska vara etablerad inom det fält som den ämnar att skriva om. Vidare ska texten vara publicerad av en erkänd utgivare och/eller i en etablerad tidskrift. Nästa krav är vad texten ämnar att göra anspråk på. Det är relevant att reflektera om källans syfte stämmer överens med uppsatsens intention. Ett ytterligare krav vid framtagandet av källor är varför källan publicerats. I vilket syfte har författaren skrivit texten. Detta syfte kan skilja vitt beroende på vad författaren menat med texten, är den politiskt motiverad, undervisande etc. Det sista kravet handlar om när källan är skriven. Beroende på vilken tidsepok texten är publicerad i kan påverka dess relevans. Genom dessa kriterier är intentionen att uppnå en så god kvalite på källorna som möjligt.

6.3 Avslutande reflektioner/framtida forskning

I detta arbete har jag försökt skapa fördjupade kunskaper om hur tillit fungerar med särskilt fokus på ledares upplevelser av begreppet. Arbetet är annorlunda i den bemärkelsen att ledarskapsforskning i en traditionell bemärkelse endast beskriver ledares egenskaper eller beteenden för att förklara ledarskap. Jag anser i likhet med de forskare som presenterades i teoridelen om ämnet att ledarskap inte kan eller bör ses endast som resultatet av ledares akter. Oundvikligt är det faktum att ledarskap alltid handlar om en relation mellan två parter. Ledarskap kan inte beskrivas utan de individer vars effekt fenomenet ämnar att påverka. Givet detta faktum måste man vidga förstoringsglaset vid ledarskapsforskning till att inkludera följare och alla faktorer som kan tänkas vara relevanta om man vill förstå ledarskap i sin helhet. Att endast lägga fokus på ledare och att se ledare som enskilt ansvariga för lyckat ledarskap är att lägga för stort ansvar vid en enskild part. Likväl är det inte rättvist att lägga skulden på ledare vid alla tillfällen när ledarskap misslyckas. Att se enbart en part som ansvarig för lycka eller misslyckande är en för simplistisk syn när det är ett faktum att fenomenet ledarskap handlar om en relation. Det är en otjänst att anta att ledare i organisationen eller samhället i stort är de som bär på nycklarna till de mål som är eftersträvansvärda. Det är även, enligt mig, en otjänst mot de som följer ledare att anta att de är handlingslösa och inte kan ta ansvar för den process de är delaktiga i. Genom detta arbete hoppas jag att jag tillfört någon mängd, oavsett hur liten, kunskap kring betydelsen av att förstå följares roll i ledarskap.

För den framtida forskningen är det av intresse att bredda bilden av ledarskap och vidare utforska följares roll i ledarskapsprocessen. När det kommer till tillit så behövs

det ytterligare forskning kring hur tillit fungerar i relationen mellan ledare och följare. Särskilt behov av ökade kunskaper ser jag specifikt om tillit från ledare gentemot sina följare. Den nuvarande litteraturen om just fenomenet som är tillit från ledare till följare har potential för ökning i kontrast till den litteratur och forskning som finns i den omvända relationen. Det behövs vidare forskning om följares beteende och hur det påverkar tillit från ledarens sida samt hur det kan påverka relationen och beteenden i stort. Utifrån detta arbete är indikationen att ledares syn på begreppet tillit stämmer överens med varandra. Det behövs vidare forskning om ledares syn på tillit men utifrån detta arbetets empiri finns det fog att anta att ledares beskrivningar, åtminstone i någon utsträckning, är liknande. Av större vikt är istället att bidra till mer kunskap om hur tillit som process fungerar och hur tillit påverkar relationen mellan följare och ledare.

Referenser

- Argyris, C. (1962). *Interpersonal competence and organizational effectiveness*. Homewood, IL: Dorsey Press.
- Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Upplaga 3 Stockholm: Liber
- Chiles, T. H., & McMackin, J. F. (1996). Integrating variable risk preference, trust, and transaction cost economics. *Academy of Management Review*, 21: 73-99.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2018). *Research Methods in Education*. Eighth edition Abingdon: Routledge
- Denscombe, Martyn (2018). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Fjärde upplagan Lund: Studentlitteratur
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628.
- Emerson, R. M. (1962). Power-Dependence Relations. *American Sociological Review* , 27 (1), 31-42.
- Fann, K.T. (1970). *Percies theory of abduction*. Springer, Dordrecht.
- Fejes, A. & Thornberg, R. (2015). Kvalitativ forskning och kvalitativ analys. I Fejes, A. & Thornberg, R. (red.) *Handbok i kvalitativ analys*. Stockholm: Liber, ss. 16–43.
- Franzén, M. (2005). I fråga om makt. Diskurser, resurser och kontexter. i T. Goldberg (Red.), *Samhällsproblem (6e uppl.)*. Lund: Studentlitteratur.
- Gandolfi, Franco & Stone, Seth. (2018). Leadership, Leadership Styles, and Servant Leadership. *Journal of Management Research*. 18 (4): 261-269
- Konovsky, M., & Pugh, D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37, 656–669.
- Kvale, S & Brinkmann, S. (2014) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Upplaga 3. Studentlitteratur AB.

Lapidot-Raz, Y & Kark, R & Shamir, B. (2007). The impact of situational vulnerability on the development and erosion of followers' trust in their leader. *The Leadership Quarterly*, 18, 16-34.

Lewicki, R & Bunker, B. (1994). Trust in relationships: A model of development and decline.

Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. New York: McGraw-Hill.

Luhmann, N (1979). *Trust and power*. Chichester, John Wiley.

Lundman, B & Hällgren Graneheim U, (2008). *Kvalitativ innehållsanalys*. Lund: Studentlitteratur.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20 (3), 709–734.

Mcfall, L., (1987). Integrity. *Ethics*, 98: 5-20.

McGregor, D. (1967). *The professional manager*. New York: McGraw Hill.

Meindl, R. J, (1995). The romance of leadership as a follower centric theory: A social constructionist approach. *The leadership quarterly*, 6 (3): 329-341.

Nilsson, B & Waldemarsson (2007). *Kommunikation: samspel mellan människor*. Lund: Studentlitteratur.

Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23, 393– 404

Searle, R, Den Hartog, D.N, Weibeil, A, Gillespie, N, Six, F.E, Hatzakis, Skinner, T (2011). Trust in the employer: the role of high-involvement work practices and procedural justice in European organizations. *International journal of human resource management*, 22 (5), 1069-1092.

Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15, 251-289.

Yukl, G., & van Fleet, D. D. (1992). Theory and Research on Leadership in Organisations. In M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 3 (pp. 147-197). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press

Yukl, G. (2005). *Leadership in organizations*, sixth edition. New Jersey: Prentice Hall, Inc

Bilaga 1

Allmän info om mig. Vad uppsatsen handlar om, dock inte syfte. Informera om inspelning. Påpeka att samtalet och deltagandet i studien är frivilligt. Informera om konfidentialitet/pseudonymitet.

Introducerande frågor

1. Berätta lite om dig själv och ditt arbete. Namn, jobb, tid som anställd, arbetsuppgifter, chef för hur många.

Allmänna fråga om tillit och ledarskap

1. Vad är tillit för dig? Beskriv din syn på tillit?
2. Hur arbetar du med tillit i ditt ledarskap? Tycker du det är viktigt och isåfall varför/varför inte?

Frågor om skapande och bibehållande av tillit

1. När du har en nyanställd/ny följare, hur skapas tillit för den personen? Vad behöver den personen göra för att få din tillit? Hur kan detta misslyckas?
2. Vid de tillfällen som du känner att du haft tillit till en individ eller grupp, vad är det som gör att du fortsätter lita på dem? Vad kan en person du litar på göra för att du ska sluta lita på dem?
3. Utifrån din erfarenhet, vad är det tillit medför? Vad blir de positiva effekterna av en tillitsfull relation? Vilka är de negativa konsekvenserna ifall det inte finns tillit eller om tillit minskar?

Avslutande, tacka för deltagandet, fråga om de vill ha den transkriberade texten tillbaka för att säkerställa att de har representerats rättvist.



LUNDS
UNIVERSITET

LUNDS UNIVERSITET
Sociologiska institutionen
Avdelningen för pedagogik
Box 114, 221 00 LUND